



**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ - ШКОП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

**МБА - Менаџмент**

**Шкоп**

**Кристина Анчевска**

**ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАЏМЕНТ КОНТРОЛАТА ВРЗ УСПЕШНОСТА НА  
РАБОТЕЊЕТО НА КОМПАНИИТЕ  
(со посебен осврт на текстилната дејност во Шкоп)**

**-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-**

**Шкоп, септември 2017 година**



**UNIVERSITY “GOCE DELCEV” - STIP**

**FACULTY OF ECONOMICS**

**MBA - Management Stip**

**Kristina Anchevska**

**“THE IMPACT OF MANAGEMENT CONTROL OVER THE SUCCESSFUL  
OPERATION OF COMPANIES**

**(with particular reference to the textile business in Stip)”**

**- MASTER THESIS -**

**Stip, September 2017**

**Комисија за оценка и одбрана**

**Претседател:** Доц. д-р Елена Веселинова

**Член:** Доц. д-р Љупче Давчев

**Член, Ментор:** Проф. д-р Трајко Мицески

***Посветено на моето семејство***

## СОДРЖИНА

Апстракт.....	8
ВОВЕД.....	10
1.Природата на контролата како менаџмент функција и нејзината поврзаност со успешното работење на компанијата .....	12
1.1.Контролата како клучен процес за ефикасно и ефективно работење .....	15
1.2. Потребата од интерна контрола за остварување на поставените цели .....	16
1.2.1. Видови на интерна контрола .....	19
1.2.1.1. Административна контрола .....	19
1.2.1.2. Сметководствена контрола .....	20
1.3. Процес на контрола .....	21
1.3.1. Фази во процесот на контрола .....	22
1.4. Функции на контролата .....	32
1.5. Видови на контрола .....	33
1.5.1. Стратегиска контрола .....	33
1.5.2. Оперативна контрола.....	34
1.5.3. Финансиска и нефинансиска контрола .....	34
1.5.3. Менаџерска контрола .....	35
1.5.4. Контрола на однесувањето .....	36
1.5.5. Истовремена или тековна контрола .....	36
1.5.6. Feedforward и Feedback контрола .....	37
1.5.7. Многубројна контрола .....	38
1.5.8. Превентивна контрола .....	39
1.5.9. Пазарна контрола.....	39
1.5.10. Бирокаратска и децентрализирана контрола.....	39
1.5.11. Дополнителната контрола .....	40

2. Опсег на контролата во тековното работење на компанијата .....	43
2.1. Фокус на контролата .....	43
2.1.1. Фокус на човечки ресурси.....	44
2.2.1. Фокус на материјални ресурси .....	47
2.3.1. Фокус на финансиски ресурси.....	49
2.4.1. Фокус на резултати од работењето .....	51
2.2. Континуирана припременост на компанијата за екстерна контрола .....	53
2.3. Супервизија .....	54
3. Ефикасноста и ефективноста – основни детерминанти за успех на целокупното работење.....	57
3.1. Ефикасност и ефективност .....	58
3.1.1. Поврзаност и влијание на контролата со ефикасноста и ефективноста ...	59
3.3. Менаџмент на целосен квалитет TQM Total Quality Management.....	61
3.3.1. Техники на управување со менаџмент со целосен квалитет.....	64
3.3.2. Предности за компанијата од употребата на TQM .....	67
4. Емпириско истражување.....	69
4.1. Методологија на емпириското истражување .....	69
4.1.1. Оправданост на емпириското истражување .....	70
4.1.2 Предмет на емпириското истражување.....	71
4.1.3. Цели на емпириското истражување.....	72
4.2. Хипотетичка рамка .....	73
4.3. Користени методи во емпириското истражување.....	73
4.4. Резултати од истражувањето.....	74
5. Преферирање на модел и пристапи за успешно извршување на менаџмент контролата .....	98

5.1. Развивање на систем на контрола за максимизирање на ефикасноста и ефективноста во работниот процес.....	99
5.2. Креирање и избор на правилен приод кон тековните и идните активности на компанијата.....	102
5.3. Постојано надополнување и усовршување на избраниот систем на контрола за загарантирани позитивни перформанси во работењето.....	104
ЗАКЛУЧОК.....	107
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	112
ПРИЛОГ 1 .....	117
ПРИЛОГ 2 .....	119

## Апстракт

Контролата претставува процес кој е насочен кон проверка во сите сфери на работните активности, споредување на остварените резултати со поставените стандарди, утврдување на разликите меѓу нив, како и преземање на потребните корективни акции за отстранување на отстапувањата. Таа е секојдневна активност, како на субјектите на менаџментот, така и на специјализираните организациски единици или индивидуални професионални личности.

Во основа контролата треба да претставува клучна детерминанта за успехот во целокупното работење, затоа е потребно процесот на контрола да биде дефиниран со поставувањето на целите кон кои се стреми компанијата. Во тој поглед умереноста треба да биде главна карактеристика на системот на контрола и истиот да претставува мотивирачки поттик на сите менаџери и вработени, кој реално ќе укажува како на позитивните активности и резултати, така и на евентуалните грешки при работните активности, однесувањата и резултатите на работењето.

Во трудот се направени теоретски и емпириски истражувања, обработка на добиените одговори на испитаниците, нивна пресметка според  $X^2$  - тестот и коефициентот на контингенција, и истите се прикажани табеларно и графички.

**Клучни зборови:** *процес, проверка, стандарди, однесување, резултати, укажување.*



## **Abstract**

Control is a process that is aimed at checking in all spheres of work activities, comparing the results with set standards, establishing the differences between them and taking the necessary corrective actions to eliminate the discrepancies. It is a daily activity as the subjects of management and specialized organizational units or individual professional figures.

Basically control should be a key determinant of success in the overall operation, and therefore it is necessary the control process to be defined by setting goals pursued the company. In this regard moderation should be the main feature of the control system and it represents a motivating incentives to all managers and staff who will actually referred to as the positive actions and results, and any errors in work activities, behaviors and results of operations .

In the paper are made theoretical and empirical research, processing of the answers of the respondents, according to their evaluation  $X^2$  - test and coefficient of contingency, and same are reported in tables and graphics.

**Keywords:** *process, check, standards, behavior, performance, implications.*

## ВОВЕД

Секојдневните промени и неизвесностите кои тие ги носат за компаниите, се од суштинско значење за самиот опстанок, развој и успех на секој деловен ентитет. Прашањето околу управувањето со промените и постојаниот надзор над нив, заради спречување на несаканите појави е од широк спектар и го засега секој составен дел на една компанија. Справувањето со проблемите од една страна, а истовремено и непреченото одвивање на активностите за постигнување на саканите цели од друга страна, треба да претставува главна доблест на менаџментот на секоја компанија.

По поставувањето на целите и формирањето на плановите, примарна задача на менаџментот на секоја компанија е да ги преземе потребните чекори и активности за да обезбеди дека плановите се извршуваат без никакви помали или поголеми отстапувања. Оваа задача, менаџментот ја извршува со функцијата контрола, за која со право може да се каже дека претставува критична детерминанта за компанискиот успех.

Секој организациски деловен субјект има потреба од контролата, бидејќи во него работат луѓе со различни карактери, различни интереси, различни сопствени цели и различни погледи кон иднината. Активностите кои ги извршуваат вработените ја наложуваат потребата од координација и насочување, а сето ова ја креира и потребата од нивна контрола. Доколку секој поединец совесно си ја извршува работата во компанијата, тогаш нема потреба од контрола. Но, поаѓајќи од фактот дека понекогаш се праваат ненамерни грешки или несовесни постапки на поединци кои не можат или не сакаат да дејствуваат во интерес на компаниите, потребно е да постои контролата како регулатор на сите отстапувања од планираните тековни активности. Контролата овозможува координирање на напорите од неколку различни делови на секоја организација.

Колку е поголем деловниот ентитет, толку е и поголема потребата од применување на дефиниран вид на контрола, но ваквата ситуација не ги исклучува и помалите деловни ентитети.

За да „стражари“ над огромната класа на проблеми предизвикани од внатрешни и надворешни фактори, примарно за менаџментот по поставувањето на компаниските цели, е да започне со фазите за спроведување на процесот на контрола над работните активности. Втора важна детерминанта е дефинирањето и примената на соодветниот вид на контрола, во зависност од ситуацијата и од можните проблеми. Ова ќе придонесе за откривање на отстапувањата и навремено преземање на потребните мерки за спречување или намалување на штетите врз компаниските активности. На овој начин, компаниите без поголеми пречки можат да се движат по патеката за полесно реализирање на своите цели со поголеми успеси во секој домен од работењето.

Преку контролата се гледа степенот на постоење на ефикасноста и ефективноста во работењето на компаниите. Кога има контрола, со сигурност може да тврдиме дека има и компании со ефикасно и ефективно работење.

Поради фактот за огромната важност на контролата како менаџмент функција и нејзината клучна улога во успехот на секоја компанија, одлучив детално да ја преработам како тема на овој магистерски труд.

## **1. Природата на контролата како менаџмент функција и нејзината поврзаност со успешното работење на компанијата**

Првото дефинирање на контролата која се однесува на полето на менаџментот е направено во 1916 година, од страна на Анри Фејол<sup>1</sup>, па според него : *„Контролата се состои од проверка дали сè се случува во согласност со усвоениот план, со издадените инструкции, како и воспоставените принципи“*.

Контролата како свој предмет го зема фокусот на слабостите и грешките, нивно коригирање за да не се појават повторно во иднина. Менаџмент функцијата контрола може да се дефинира како правење на систематски напори заради споредување на перформансите со однапред поставените стандарди, планови или цели и согледување дали перформансите одговараат на посакуваните стандарди. Самата контрола се користи за да се утврди дали човечките и сите останати корпоративни ресурси се искористуваат на најефикасен и најефективен начин во остварувањето на целите на компанијата. Постои и друга дефиниција за контролата, според која таа е дефинирана како: *„дали функционирањето на системот и на поврзаните операции се потребни заради постигнување на планот, или пак да се задржат варијациите на системот во рамките на дозволените граници“*.<sup>2</sup>

Со овие дефинирања, можно е согледување на поврзаноста помеѓу планирањето и контролата. Овие две функции уште се познати и како „близнаци“ на менаџментот.

Планирањето претставува процес на поставување на целите на една компанија, како и утврдувањето на методите за остварување на тие цели, т.е. фазата на планирање е одлучувачка за нивно постигнување. Додека пак, контролата е еден процес на споредување на перформансите и преземање на корективна акција, доколку е потребна. Со други зборови кажано, самата контрола инволвира мерења и регулација. Контролата е фаза од процесот на управување,

---

<sup>1</sup> Анри Фејол (1841-1952), бил француски рударски инженер, кој ја има развиено општата теорија на бизнис администрација која често се нарекува и Фејолизам. Тој прв има предложено дека има шест основни функции и четиринаесет принципи на менаџментот.

<sup>2</sup> Francoise Giraud, Philippe Zarlowski, Olivier Saulpic, Marie-Anne Lorain, François Fourcade, Jeremy Morales, (2011), *Pearson Education France – Fundamentals of Management Control*, page 269.

во која менаџерите ги проверуваат остварувањата на зададените цели, ефикасноста на организацијата и управувањето. Потребата за контрола, како функција на менаџментот е условена од големината на компанијата. Таа е од суштинско значење како во големите, така и во средните и малите организации. Секоја активност во компанијата, може да биде предмет на контрола.

Луѓето често преферираат „планирање и контрола“, па со други зборови кажано дека овие две претставуваат речиси една функција. Во контролата е вклучено планирањето, бидејќи самиот менаџмент оценува дали плановите се или не се соодветно извршени. Во суштина, планирањето претставува одлучување за целите и задачите, како и за средствата за нивно постигнување. Добро развиениот план треба да обезбеди стандарди кои ќе се користат во процесот на контрола. Додека пак, контролирањето му овозможува на менаџерот да согледа дали компанијата е на правилниот пат во реализацијата на целите или пак, ако не е, укажува и на причините кои довеле до тоа. Извршувањето на корективните акции ја враќа соодветната активност на компанијата „во форма“ и ја насочува кон постигнувањето на посакуваните цели.

Контролата сервира многу важни елементи, како што е помагањето на менаџерите во справувањето со неизвесноста, откривањето на неправилности, идентификување на можностите, управување со сложени проблеми и децентрализација на власта.

За да се заокружи дефинирањето на контролата, накратко да дефинираме дека *„контролата е процес, извршен од страна на одборот на директори, менаџментот и други (овластени) лица, со цел да се обезбеди разумно уверување во врска со остварувањето на целите поврзани со активностите, со финансиското известување, како и усогласеноста“*.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan (2007), *Management Control System*-12<sup>th</sup> edition, page 22.

Како карактеристики на контролата можаат да се наведат и следниве:

- *Контролата е континуиран процес* – самиот процес на поставување стандарди и нивно следење, бара постојана анализа и ревизија во поглед на надворешните сили, плановите и внатрешните перформанси;
- *Контролата е менаџмент процес* – таа е сложен процес кој опфаќа мерење и насочување на вистинските перформанси во однос на планираните цели на компанијата;
- *Контролата е вградена во секое ниво на организациската хиерархија* – секој менаџер мора да ја вклучи контролата и да го избере соодветниот вид на контрола во однос на нивото на кое тој е поставен;
- *Контролата е флексибилна* – оваа карактеристика значи дека контролата е способна постојано да се прилагодува на непредвидените промени на плановите, како и на идните нови случувања;
- *Контролата е во тесна врска со планирањето* – планирањето ја дава насоката на движење на компанијата и контролата се придржува до неа, но кога ќе забележи и најмало отстапување веднаш препишува низа мерки кои овозможуваат повторно враќање кон насоката;
- *Контролата е алатка која истакнува исклучоци* – со оваа карактеристика, контролата ги насочува менаџерите да се концентрираат на важни прашања, со што таа претставува систем на предупредување на раководството кога ситуацијата е надвор од колосек;
- *Контролата заштедува на време* - наместо процесот да се стопира поради појавен проблем и компанијата да ја одложува својата работа, контролата кога ќе детектира отстапувања од нормалното и веднаш ќе се преземаат мерки, тогаш воопшто времето како фактор не се противи на нормалниот тек на активностите;

- *Контролата помага во минимизирање на трошоците* – со правилна и континуирана примена на процесот на контрола, секоја компанија со навремено детектирање и реагирање на појавените проблеми не претрпува огромни загуби, дури и ги намалува претходно планираните трошоци. Исто така, направените трошоци за спроведување на контролата се неспоредливо помали со придобивките кои произлегуваат од нив;

- *Контролата помага во остварување на целите* - со следење на секој знак што го дава контролата низ секој процес во работењето и навременото реагирање, компанијата е чекор понапред во достигнувањето на своите цели без отстапувања од нив;

- *Контролата е завршен, краен процес* – како последна, таа го дава заклучокот и вистинските резултати наспроти планираните, потоа дава предлози за преземање корекции за да не дојде до повторување на проблемите.

Овие карактеристики на контролата може да се реализираат на секое ниво и во секој процес од работењето на компанијата. Секоја од карактеристиките има свое посебно значење, а сите заедно даваат слика на компанија која со контролата достигнува успех во секој свој сегмент.

### **1.1. Контролата како клучен процес за ефикасно и ефективно работење**

Кога за системот на контрола се одлучува да биде ефективен, тогаш менаџментот и одборот на директори имаат разумно уверување за барањата во врска со структурата на самата организација.

Како процес, во овој случај контролата за организацијата овозможува постигнување ефективно и ефикасно работење кога надворешните настани се очекува дека веројатно нема да имаат значително влијание врз остварувањето на целите или каде организацијата може разумно да ја предвиди природата и времето на надворешните настани и ублажување на влијанието на едно прифатливо ниво.

## 1.2. Потребата од интерна контрола за остварување на поставените цели

Интерната контрола е процес, воспоставен и спроведуван од страна на управниот одбор, чија цел е да обезбеди разумно поставување на целите во областите на: ефикасност и ефективност, веродостојност на финансиските извештаи, усогласеност со постоечките закони, регулативи и прописи<sup>4</sup>. Таа е процес кој се состои од секојдневните работни активности и задачи, насочена кон постигнување на целите во повеќе области. Оваа контрола претставува еден широк концепт, кој вклучува сè што ги контролира ризиците на една компанија. Целите на интерната контрола се одразуваат во работењето поврзано со ефикасноста и успешноста во користењето на средствата, во финансиското известување базирано на сигурни финансиски извештаи, во усогласеноста на работењето на компанијата со важечките закони и прописи и во заштитата на средствата.

*Интерната контрола содржи неколку основни концепти:*<sup>5</sup>

\*Интерната контрола е процес, односно низа на активности кои ги проверуваат работните акции кои се спроведуваат. Ваквите активности се многу значајни и се составен дел на начинот на работењето на управниот одбор.

\*Интерната контрола ја вршат луѓе, односно управниот одбор. На ова ниво се одредуваат целите и воведот во контролниот механизам како функција.

\*Со интерната контрола може да се очекува само разумно уверување од страна на управниот одбор дека целите можат да се постигнат, а не апсолутно уверување дека целите на компанијата се остварени. Во уверувањето за исполнување на целите, влијаат својствата на системот на интерната контрола.

\*Интерната контрола се применува заради постигнување на целите во една или во повеќе категории кои меѓусебно се надополнуваат.

---

<sup>4</sup> Alan Trenerry (1999), *Principles of Internal control*, page 16.

<sup>5</sup> Olof Arwinge (2013), *Internal Control-A study of Concept and Themes*- 1<sup>st</sup> edition, page 48.



*Интерната контрола се состои од пет меѓусебно поврзани компоненти<sup>6</sup>: контрола на животната средина, проценка на ризик, контролни активности, информации и комуникација и мониторинг.*

•*Контрола на животната средина* – Контролната средина вклучува интегритет, етички вредности и компетентност на луѓето во компанијата кои претставуваат основа за сите други компоненти на интерната контрола.

Контролната средина исто така ги вклучува и организационата структура и доделувањето на надлежност и одговорност, потоа процесите на привлекување, развивање и задржување на компетентни поединци и строгост околу ефикасноста на мерките, стимулации и награди за да се води одговорност за перформансите. Самата компанија покажува посветеност за да привлече, развие и задржи компетентни лица во активностите при извршување на целите.

•*Проценка на ризик* – Секој ентитет во своето работење се сретнува со ризици, предизвикани од внатрешни или надворешни извори, кои мора да се идентификуваат, анализираат и покрај нивното постоење да се прават напори за остварување на целите. Ризикот се дефинира како можност дека нешто ќе се случи и негативно ќе влијае на остварувањето на целите. Проценката на ризик вклучува динамичен и повторлив процес на идентификување и проценка на ризиците за постигнување на целите. Управувањето одредува цели во рамките на категориите кои се однесуваат на работењето, известувањето. Така, проценката на ризикот е основа за одредувањето на тоа како ќе се управува со ризиците. Компанијата наведува цели, кои се доволно јасни за да овозможат идентификација и проценка на ризиците кои се однесуваат на тие цели и паралелно одредува како да се управува со нив.

•*Контролни активности* – Контролните активности се дејствија утврдени преку политики и процедури кои помагаат во уверувањето дека директивите на раководството во ублажувањето на ризиците се извршуваат. Контролна дејност се врши на сите нивоа на субјектот, потоа на различни фази во рамките на деловните процеси и активности на технолошката средина. Овде се вклучени сите

---

<sup>6</sup> Carl Schmidt (2014), *Internal Controls - 123 Success Secrets*, page 83-91.

мерки кои уверуваат дека се следат менаџерските насоки и дека ризиците се утврдени. Мерките се јавуваат во повеќе форми, како: политики и процедури, дозволи и одобренија, проверки, усогласувања, критики на ефикасност, мерки на безбедност и поделба на должностите.

•*Информации и комуникација* – Информациските системи мора да бидат во можност да се идентификуваат и да постојат релевантни информации во форма и временска рамка, кои ќе им овозможат на вработените да ги извршуваат своите обврски, како и обврските за одржувањето на средствата на компанијата. Комуникацијата е континуиран, интегративен процес на обезбедување, споделување и добивање на потребните информации. Внатрешната комуникација е средство со кое информациите се шират во текот на организацијата, протекуваат низ целата хиерархија нагоре и надолу, и во целиот субјект. Таа им овозможува на персоналот за да се добие јасна порака од високото раководство дека контролните одговорности морат да се сфатат сериозно.

•*Мониторинг* – Целокупниот процес на интерната контрола е потребно постојано да се следи и оценувањето на квалитетот на неговата ефикасност да е составен дел од редовните активности на менаџментот. Компанијата постојано селектира, развива и следи дали сите компоненти на интерната контрола се присутни за нормално функционирање и навремено известува за преземање на потребните корективни мерки. На крај, наодите се проценуваат според критериумите утврдени од страна на регулаторите, признати тела и се доставуваат до раководството и одборот на директори.

Постојат три основни категории на цели: ефикасно работење, финансиско известување и усогласување.<sup>7</sup>

Причината поради која компаниите воспоставуваат систем на интерна контрола се согледува во олеснувањето за постигнување на сопствените цели, како и во успешното работење и профитабилноста и во спречувањето на губење на ресурсите поради измама. Исто така, интерната контрола помага во

---

<sup>7</sup> Matthew Leitch (2008), *Intelligent internal control and risk management: Designing high-performance risk control systems*

поверодостојно финансиско известување, како и усогласеноста со законите и прописите. Редовните контроли на операциите и редовните работни активности се даватели на информации во донесувањето на интерни одлуки и заштита на средства.

Системот на интерна контрола се состои од специфични политики и процедури, кои се така конструирани што на менаџментот му даваат разумно уверување дека како краткорочните, така и долгорочните цели ќе бидат остварени.

Значајноста на интерната контрола може да се согледа и од страната на управителите и ревизорите. Системот на интерна контрола овозможува да се задоволи управувачката и застапувачката одговорност. Контролните активности е потребно да дадат разумно уверување, а функционирањето на таков систем се постигнува на тој начин што од вработените се бара почитување на соодветните политики и постапки. Од аспект на управителите, исто така е важно постоењето на систем кој ќе ги генерира клучните информации при донесувањето на одлуки. За ревизорот, интерната контрола е основа за планирање на ревизијата.

### **1.2.1. Видови на интерна контрола**

Интерната контрола може да се подели на административна и сметководствена контрола, кои се од суштинско значење за ефективен ситем на интерна контрола. И кај двата видови на контрола се јавува *контролна точка*, која преставува точка во процесот каде има можност за појава на грешки или неправилности, при што се јавува потребата за некој од овие видови на контрола.

#### **1.2.1.1. Административна контрола**

Административната контрола се однесува на промоција на работниот успех и почитувањето на пропишаните политики. Овој вид на контрола претставува збир на уставни, законски, административни и судски правила на кои можат да се

повикаат на одговорност сите активности. При примената на административната контрола, постои поделба на должностите меѓу одделенија и вработени и определба кое одделение ќе биде надлежно за спроведување на одредени активности. Овие одговорни одделенија имаат задача да го обезбедат бизнисот во согласност со договорите и законите и со стандардите за безбедност. Основна цел на административната контрола е да одржува целосна и навремена имплементација на политиките и плановите на компанијата.

Административната контрола треба да ги осигура следниве елементи<sup>8</sup>:

- да извести доколку постои каква било варијација над просечното ниво;
- да ги проверува перформансите во редовни интервали (на секој час, ден, недела, месец, година);
- да воспостави прифатливо ниво на усогласеност на секој процес;
- доколку се појават какви било промени, потребно е да преземе мерки или нови обуки на вработените.

#### **1.2.1.2. Сметководствена контрола**

Сметководствената контрола се занимава со заштита на средствата и гарантирање за веродостојноста на финансиските извештаи и основните книговодствени евиденции. Таа постои за да овозможи заштита од злоупотреби и измами и навремено добивање на потребните информации.

Оваа контрола содржи план на компанијата, како и постапки и евиденции кои се однесуваат на заштитата на средства.

Сите овие елементи треба да дадат доверба дека<sup>9</sup>:

- трансакциите се вршат во согласност со прописите на компанијата;

---

<sup>8</sup> Kenneth A. Merchant, Wim A. Van der Stede (2007), *Management Control Systems: Performance measurement, evaluation and incentives*, pages 76-83.

<sup>9</sup> Norman B. Macintosh, Paolo Quattrone (2010), *Management accounting and control systems: An organizational and sociological approach* 2<sup>nd</sup> Edition.

-трансакциите се евидентираат според потребите, како би се овозможила припремата на финансиските извештаи според Меѓународните сметководствени стандарди;

-пристап до средствата е дозволен само во согласност со овластување од управителот;

-евидентираниите средства се споредуваат со постоечките и ќе се преземат потребни акции, доколку се појават разлики.

Интерната контрола обезбедува feedback т.е. повратни информации за правилна работа на компанијата. За интерна сметководствена контрола, може да се зборува исто како и за интерната финансиска контрола, која е дефинирана како комплетен систем на контрола, која треба да даде разумно уверување за ефикасноста и успешното работење според законите и прописите.

### **1.3. Процес на контрола**

Процесот на контрола претставува споредување на остварените резултати со поставените стандарди, утврдување на разликите меѓу нив, како и преземање на потребните корективни акции за отстранување на отстапувањата. Денес на овој процес се гледа како на процес на согледувања, додека порано фазите на контрола се преземале само доколку се појават грешки во работниот процес.

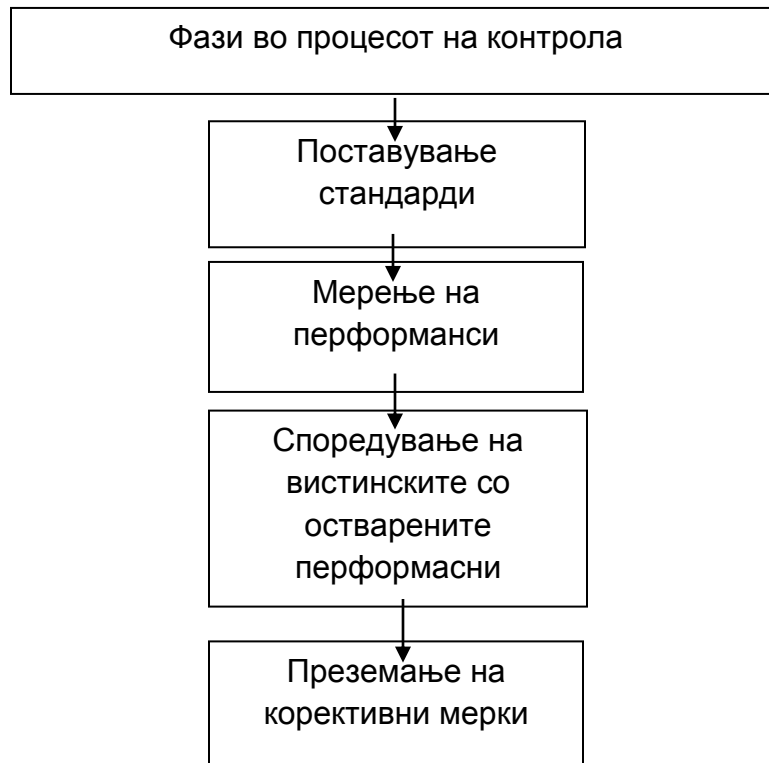
Според Едвард Френсис Леополд Бреч<sup>10</sup>, *„контролата се дефинира како проверка на сегашните перформанси со однапред дефинирани стандарди содржани во плановите, со цел обезбедување на адекватен прогрес и задоволителни перформанси“.*

---

<sup>10</sup> Едвард Френсис Леополд Бреч (26 Февруари, 1909 - 22 септември 2006) бил британски менаџмент консултант и автор на управување со теорија и пракса книги, познат по неговата работа на историја на управувањето.

### 1.3.1. Фази во процесот на контрола

Процесот на контрола содржи четири фази, кои се применуваат секаде без оглед на тоа што се контролира и кој се контролира. (Слика 1.3.1)



Слика 1.3.1 Фази во процесот на контрола<sup>11</sup>

Figure 1.3.1 Stages in the process control

Од табелата на сликата се гледа дека фазите на контролата се: *поставување стандарди, мерење на перформанси, споредување на вистинските перформанси со планираните и преземање на корективни мерки.*

**Поставувањето стандарди е првата почетна фаза.** Стандардите претставуваат критериуми според кои се мерат резултатите, нормите за остварување на целите, односно тие се конкретни активности или однесувања кои се неопходни за посакуваните цели. Тие се поставени нивоа на квалитет и квантитет кои служат за извршување на контролата. Оваа фаза е од огромно

<sup>11</sup>Robert J. Mockler (1972), *The management control process*, page 72.

значење, бидејќи го дефинира текот на целокупниот процес. Една компанија е потребно да ги идентификува своите цели, да ги одреди времето во согласност со остварувањето на тие цели, а што ќе биде дефинирано како стандарди зависи од многу фактори. Стандардите можат да бидат мерени во немонетарни резултати, како на пример: лојалност, добра волја или привлекување на клиентите. Но, како почести стандарди се јавуваат: квантитет, квалитет, временските стандарди, однесувањето и стандарди за цена, за приходи, за профитабилност, стандарди за удел на пазарот и за продуктивност. На пример топ менаџментот може да постави стандард „намалување до 8% на оперативните трошоци во следните две години“ заради остварување на целта - зголемување на ефикасноста во компанијата.

Во зависност од критериумите кои се користат, постојат многубројни поделби на стандардите кои се користат за мерење и оценување на остварувањата во современите организации. Едни од позначајните стандарди се следниве групи:

1) *Физички стандарди* – Овие стандарди се користат за контрола на оние перформанси кои можат да се изразат во физички мерни единици. Како такви, нивната употреба е широко распространета во самиот процес на производство каде што се троши материјал, се даваат услуги и се вложува труд.

2) *Стандарди за трошоци* – Овие стандарди се поврзани со трошоците на производство на добра или услуги. Тие ги претставуваат трошоците на елементите вклучени во производниот процес. Како поставени стандарди за трошоци можат да бидат: планирани вкупни трошоци по единица производ, планирани директни трошоци по единица производ итн.

3) *Стандарди на капиталот* – Овие стандарди претставуваат вредносно изразени нормативи кои се однесуваат на инвестираниот капитал. Тие можат да се јават како: однос на нето долг и нето вредност, однос на фиксно и вкупно инвестирање, однос на готовината и достигнатите плаќања и сл.

4) *Стандарди на приходот* – Овие стандарди се парични вредности и се однесуваат на приходите на компанијата остварени од продажбата на добра и

услуги. Тие вклучуваат мерила како што се: планиран вкупен приход, планиран приход од продажба на добра и услуги и сл.

5) *Стандарди на програмата* – Овој вид на стандарди се користат кај изготвување на одредени проекти, како што се изградба на нови фабрики, унапредување на квалитетот на производите или унапредување на продажбата, обука на вработените и сл. Овие стандарди во себе мораат да ги содржат времето, трошоците и квалитетот при изготвувањето на проектот.

6) *Недопирливи стандарди* – Покрај горенаведените стандарди, денес во современото работење сè повеќе се применуваат и одредени правила и норми до коишто вработените мораат да се придржуваат. Поради тоа што овој вид на стандарди не можат да се измерат, ниту пак квантитативно да се изразат тие се нарекуваат недопирливи, а се однесуваат на нивоата на морал, ставовите, потоа односи со јавноста, имиџ на компанијата, развој на вработените и сл.

Многу автори сите стандарди ги делат на две основни групи: *објективни* и *субјективни*. Во групата на објективни стандарди се вклучени оние кои можат прецизно да бидат изразени во соодветната мерна единица, додека субјективни стандарди се оние за кои не може да се утврдат објективни стандарди т.е. не може егзактно да се измерат.

Постојат поголем број на методи при поставувањето на стандарди, а меѓу најкористени во практиката се: историскиот метод, компаративниот метод, техничкиот и субјективниот метод<sup>12</sup>.

- *Историскиот метод* на поставување на стандардите се базира на искуството, односно на остварените резултати од минатото. По овој метод, стандардите се формираат земајќи ги предвид остварените просечни резултати од работењето во минатото, вклучувајќи ги приходите, производството, продажбата и трошоците.

- *Компаративниот метод* како основа за поставување на стандарди го зема искуството на сличните компании или слични организациски единици. На основа на таквите податоци, добиени од директен увид или од објавени

---

<sup>12</sup> Robert J. Mockler (1972), *The management control process*, pages 89-103.



резултати, компанијата си поставува свои стандарди и врз основа на нив ги мери своите остварувања.

• *Техничкиот метод* ги поставува стандардите врз основа на техничките карактеристики на елементите на производство преку претходно утврдени стандарди за различните видови на работни единици. Стандардите поставени со овој метод се користат за потрошок на материјал, време, работата на вработените итн.

• *Субјективниот метод* на поставувањето на стандарди се заснова на искуството на менаџерите. Со фокус од сопственото искуство, знаење и способности, менаџерот е потребно адекватно да ги процени и постави одредените стандарди.

За да се остварат целите на контролирањето, неопходно е да се води грижа и за основните принципи при поставувањето на стандардите.

Во практиката како најчесто употребувани се јавуваат следниве три принципи<sup>13</sup>:

1) *Стандарди треба да се постават за сите раководители* – овој принцип претставува еден вид на барање за одговорност за соодветните стандарди на секој раководител на секоја организациска единица. На овој начин со преземањето на одговорност, се зголемува ефикасноста на стандардите за контрола, при што на секој менаџер му е овозможено да ја лоцира одговорноста за отстапувањето од стандардот и да ја преземе потребната корективна акција.

2) *Да се постават стандарди за сите стратешки активности* – ова е вториот принцип кој бара да се утврдат сите стратешки активности кои ќе се преземаат и за сите тие да се постават стандарди. Притоа, неопходно е контролниот систем да биде едноставен, а истовремено и доволно сигурен за да обезбеди откривање на можните девијации од очекуваните резултати. Вака поставената контрола би овозможила преземање на корективни акции пред да биде навистина доцна.

---

<sup>13</sup> Jeff Prince, Michael Baye, *Managerial Economics and Business Strategy* (2013) 8<sup>th</sup> Edition, pages 287-352.

3) *Стандардите да се поврзани со одговорните центри* – како последен но не и помалку важен е овој принцип, кој наложува поврзување на контролните стандарди со одговорните центри во компанијата, така што секој центар ќе биде одговорен за резултатот што е во неговиот домен или во негова функција.

Стандардите е потребно да бидат така поставени што со леснотија ќе можат да се мерат поединечните резултати на секој центар. Типични примери за вакви центри се инвестициските центри, центрите за приход, центри за трошоци и профит и сл.

***Мерење на перформансите е втората фаза*** од процесот на контрола и претставува еден вид предуслов за извршување на третата фаза, која е клучна во целиот процес. Мерењето инволвира споредба помеѓу она што навистина е постигнато и она што се сакало да се постигне. Самото мерење е потребно да биде во единици слични на оние единици на претходно одредените критериуми. Избраните единици или мерила е потребно да бидат добро дефинирани, јасни и лесно препознатливи и да бидат единствени и хомогени во текот на процесот на мерење.

За да се овозможи извршување на оваа фаза во пракса, неопходно е во компанијата да постојат изградени механизми за мерење на остварените резултати. Овие механизми треба да ја утврдат моменталната состојба каква што е, за разлика од стандардите кои укажуваат на посакуваната состојба.

Мерењето на перформансите зависи од работата на следните три фактори<sup>14</sup>:

1. *Топ менаџментот,*
2. *Организациона структура и сметководство и*
3. *Политики и процедури*

Топ менаџментот ги дефинира стандардите за економските перформанси за сите одделни единици, како и техниките за утврдување и споредување на остварените перформанси со поставените стандарди. Основни средства за мерење на перформансите на најниските нивоа на управувачката структура обезбедуваат формалната организациона структура и сметководството. Од друга

---

<sup>14</sup> Bob Kimball (2004), *The book on management*, pages 77-122.

страна, формалните политики ја дефинираат областа за контрола, како и процедурите кои треба да се користат за мерење на перформансите.

Мерењето на перформансите може да се извршува во различни временски интервали во зависност од карактерот на самите перформанси кои се мерат. Во кратки временски интервали се мерат перформансите на ниво на извршување на операциите и тоа оние кои можат да се изразат квантитативно. Во овие интервали кои се најчесто дневни или неделни, се мерат перформансите на работниците поединечно или пак на група работници од доменот на производство. Во средните временски интервали, кои вклучуваат период од еден до три месеци, се мерат перформансите од доменот на трошоци и профит, а во временскиот интервал од една година и повеќе, се мерат и изразуваат перформансите од принос на капитал од фиксните и вкупни инвестиции, потоа развој на производот итн.

За да биде ефикасна оваа фаза на мерење на перформансите, неопходно е мерењето да се одвива придржувајќи се до одредени принципи.

**Основни принципи** на успешно мерење се<sup>15</sup>:

- *Мерењето мора да биде директно поврзано со стандардите.* Она мерење кое не е директно поврзано со стандардите дава ирелевантни информации кои само водат кон зголемување на трошоците и ја намалуваат ефективността.

- *Мерењето на примерокот како перформанс мора да биде репрезент за целината.* Мерењето на вкупната маса на елементи во поединечни случаи е нефункционално и непотребно, па затоа се мери само дел од контролираната целина т.е примерокот. Примерокот кој се зема како мера мора да ја претставува целината од која е земен, бидејќи во спротивно мерењето нема да биде реално, а ниту целиот систем на контрола кој е заснован на тој примерок.

- *Мерењето мора да биде сигурно и валидно.* Сигурноста се согледува во стабилноста на мерењето за целото време кадешто истите услови треба да доведат до исти резултати. Валидноста наведува на вистинско мерење на она

---

<sup>15</sup> Chuck Williams (2015), *MGMT: Principles of management* 8<sup>th</sup> Edition pages 88-103.

што е и што ќе се мери, затоа што погрешното мерење носи погрешни информации и лоша контрола.

Перформансите можат да бидат мерени според следниов начин<sup>16</sup>:

\* *Стратегиски контролни точки* - Не е возможно да се провери сè што е направено, па поради тоа е неопходно да се изберат стратегиски контролни точки. Меѓу позначајните од тие стратегиски точки за секое работење се:

а) *Приход* - тој претставува важна контролна точка, бидејќи доколку приходот е надвор од одредените очекувања тоа сигнализира дополнителни испитувања на причините и преземање на соодветни корективни дејства.

б) *Трошоци* - вкупните и оперативните трошоци е потребно да се пресметаат и постојано да се почитуваат и да се внимава на поставените очекувања.

в) *Квалитет на производ* - до поставените стандарди за квалитет е потребно да се придржуваат сите, особено оние кои се инволвирани во процесот на преработка на храна, производство на автомобили, на лекови итн.

г) *Отсуство од работа* – постојаното отсуство од работа на вработените има сериозни последици врз окружувањето и врз условите за работа. Преголемото отстапување од планираните отсуства мора темелно да се испита.

д) *Споредбена статистичка анализа* - работењето на една компанија може солидно да се спореди со работењето на друга компанија или други компании од истата или слична индустрија или општо со индустрискиот просек.

ѓ) *Лично набљудување* - може да биде од формален или неформален аспект при примената во одредени различни ситуации.

***Споредување на вистинските перформанси со планираните перформанси е трета фаза*** и е активниот дел и клучната фаза од целокупниот процес. Претходните две фази: *поставувањето на стандарди и мерењето на перформанси* претставуваат подготвителен дел од процесот. Оваа фаза е во целосна одговорност на менаџментот кој треба да направи споредба меѓу вистинските перформанси наспроти оние кои претходно биле поставени.

---

<sup>16</sup> Chuck Williams (2015), *MGMT: Principles of management* 8<sup>th</sup> Edition pages 334-343.

Споредбата е полесна и едноставна доколку стандардите се добро поставени, а резултатите точно измерени и мерните единици на поставените стандарди и перформансите се еднакви. Во спротивно, споредбата може и да се искомплицира доколку се бараат субјективни проценки. Во праксата, отстапувањата се редовна појава, затоа многу важно е утврдувањето на прифатлива, толерантна граница на отстапувањето. Границата на толеранција на отстапувања покажува величина или мера до каде отстапувањето од планираното може да достигне, а тоа да не направи големи промени на крајниот резултат. Дозволената граница на отстапување е потребно да се утврди уште во процесот на изготвување на стандардите.

Ралф Ц. Дејвис<sup>17</sup> идентификува четири *видови на активности* во фазата на споредба:

- 1) *Примање на необработени податоци;*
- 2) *Акумулирање, класифицирање и снимање на информации;*
- 3) *Периодично евалуирање на завршените акции;*
- 4) *Известување за статусот по реализацијата и припрема за следната фаза.*

Доколку во оваа фаза се забележат отстапувања меѓу стандардите и перформансите, тогаш менаџментот е потребно да ги проучи<sup>18</sup>:

- *причините за отстапување;*
- *ефектите од отстапување;*
- *големината на отстапување;*
- *позитивните или негативните отстапувања.*

За компанијата, секое помало отстапување од планираното не претставува проблем. Проблемот се јавува само тогаш кога ќе настанат недозволени отстапувања кои се вон границата на толеранција, па поради тоа менаџерите не мораат, ниту можат да реагираат на секое отстапување, а особено на оние

---

<sup>17</sup> Ралф Ц. Дејвис (1918-1991) бил британски историчар, познат учител, предводник во строго документираната анализа и интерпретација. Негово познато дело од областа на менаџментот е „Филозофија на менаџментот“ (1958).

<sup>18</sup> Samuel C. Certo, S. Trevis Certo (2016), *Modern management: Concept and skills* 14<sup>th</sup> Edition page 425.

помалите кои немаат никакво влијание на работниот процес. Менаџерите треба да реагираат кога се надминува границата на толеранција.

***Коригирање на отстапувањата е четврта и крајна фаза*** во целокупниот процес на контролата и *преземањето на корективни мерки*.

Мерењето и споредувањето на перформансите, откривањето на недостатоците, пропустите и отстапувањата е од корист доколку преку нив се укаже на потребните корективни мерки. Корективните акции кои се преземаат потребно е да се применуваат додека работните активности се во тек<sup>19</sup>.

*Моменталната корективна акција* е насочена кон решавање на воочените проблеми, со цел работниот процес да се врати во првобитната состојба.

*Перманентната корективна акција* има за цел да ги отстрани причините за настанатиот проблем заради идно ефикасно и ефективно работење на компанијата. Овој вид на корективна акција утврдува како и зошто дошло до отстапување од стандардите, како и определување на мерките кои е потребно да се преземат за да се спречи појава на нови евентуални проблеми.

Менаџерите, многу ретко ја применуваат оваа фаза и почесто се ставаат во улога на „пожарникари“, кога проблемот е веќе во фаза на ескалирање. Со избегнувањето на оваа фаза, менаџерите никогаш не ги откриваат вистинските причини за настанатиот проблем, туку само го „гаснат пожарот“ со преземање на моментална корективна акција. Избегнувањето на неуспеси и пропусти во иднина треба да биде примарна цел во работните активности.

Причините за отстапување можат да варираат од нереално поставени цели до погрешно избрана стратегија за остварување на организациските цели. Секоја причина си бара своја соодветна корективна акција.

Потребните корективни акции можат да се утврдат од квалификуваните податоци, како што се веќе поставените стандарди и претходно направената евалуација на перформансите. По завршувањето на третата фаза веднаш треба да се започне со коригирањето на отстапувањата, бидејќи во спротивно загубите можат да се кумулираат и корекциите ќе бидат потешко применливи.

---

<sup>19</sup> Thomas S. Zeithaml, Carl P. Bateman (1990), *Management: Function and strategy*.

Генерализирани се пет области за корективни активности<sup>20</sup>:

- *Стандарди* - можно е стандардите да не се во согласност со избраните цели и стратегии, односно да бидат поставени како превисоки или прениски. Во тој случај, стандардите се тие на кои им е потребна корективна акција, а не на перформансите.

- *Цели* - некои отстапувања од поставените цели понекогаш се оправдани поради промени во екстерната околина и останати услови на кои не може да се влијае, па прилагодувањето на поставените цели би било поразумно и логичко.

- *Стратегии* - поставените стратегии кои првично ни изгледале соодветни поради одредени промени можат да станат неприменливи, па поради тоа потребно е корективните акции да се применат кај стратегиите.

- *Структура и системи* - отстапувањата во перформансите треба да се бараат и во несоодветната организациска структура или системите и да се преземе соодветната корективна мерка.

- *Активности* - најчестите прилагодувања во оваа група се: дополнителни обуки на менаџментот, програми за обука за вработените, редизајн на работни места и замена на персоналот.

Сите овие четири фази се меѓусебно зависни делови на системот на контрола и нивното функционирање е потребно да биде усогласено. Стандардите настануваат при поставувањето на целите, што се прави во првата фаза на планирање. Подоцна, поставените цели формираат основа за контролирање, која во суштина претставува постојана интеракција меѓу мерењето, споредувањето и преземањето на активности од страна на менаџментот.

---

<sup>20</sup> Kenneth A. Merchant, Wim A. Van der Stede (2007), *Management Control Systems: Performance measurement, evaluation and incentives*, pages 435-469.

#### 1.4. Функции на контролата

Контролата е последната функција на менаџментот. Таа е функцијата за која може да се каже дека претставува критична детерминанта на компанискиот успех. Функциите од примената на контролата во една компанија можат да се согледаат преку следниве нејзини позитивни ефекти<sup>21</sup>:

1) *Го редуцира ризикот* - контролата го елиминира ризикот од неусогласеноста на вистинските перформанси со главните цели на организацијата и ја регулира работата за да се обезбеди постигнување на целите.

2) *Основа за идни дејства* - контролата обезбедува информации и факти до менаџментот за управувањето и планирањето кога работата е завршена. Преку евалуацијата, контролата дава насоки за неповторливи активности во иднина.

3) *Големина на бизнисот* - во бизнисите кои се од поголем размер не е возможно да се работи без соодветни политики, процедури и квалитет на добрата. Поради тоа, во компаниите од поголем обем е потребна контролата за решавање на секојдневните проблеми.

4) *Објект за координација* - управувањето и координацијата меѓу деловните активности и вработените е многу значајна. Овде контролата има улога на посредник меѓу вработените и нивните активности за обезбедување на вистинските информации во остварувањето на целите.

5) *Упростување на надзорот* - системот на контролата ја олеснува задачата на надзорникот во управувањето со неговите подредени, затоа преку контролата станува поедноставно надгледувањето на вработените за да го следат вистинскиот пат.

6) *Одржување на децентрализацијата* - системот на контрола му помага на топ менаџментот да ги прошири границите на децентрализација без да ја изгуби контролата. Кога сите политики, информации, процедури и цели им се јасно соопштени на вработените од страна на раководството, тогаш кај самите вработени се развива самодоверба за решавање на проблемите.

---

<sup>21</sup> Albrecht Deyhle, Alfred Blazek, Klaus Eiselmayer (2011), *Controlling and the controller*, pages 154-202.



## 1.5 Видови на контрола

Според многу автори, постојат многу видови и поделби на контролата. Во основа, контролата се фокусира на извршени активности, на тековни активности и на идни активности, од каде потекнуваат и најважните видови на контрола. Сепак, компанијата за кој вид на контрола и да се одлучи, целта е заедничка: откривање на отстапувањата од поставените стандарди и преземање на корективни акции. Подолу се набројани и посебно анализирани најзначајните видови на контрола и придобивките од нивната примена.

### 1.5.1. Стратегиска контрола

Оваа контрола се занимава со следење на стратегијата и нејзино спроведување, откривање на проблематични области и потенцијални отстапувања и му укажува на врвниот менаџмент кога и каде да интервенира. При извршување на оваа контрола менаџментот може да се сврти наназад и да погледне дали сите парчиња на сликата за компанијата се правилно подредени. Стратегиската контрола им овозможува на менаџерите да ја оценат програмата на компанијата од долгорочна перспектива, бидејќи постои одреден временски период меѓу имплементацијата на стратегијата и остварувањето на посакуваните резултати.<sup>22</sup>

Таа е процес на прилагодување на стратегиските цели на компанијата кон променетото окружување, па затоа се вели дека таа има насочувачки карактер. Овој вид на контрола може да се одвива во контролирани ситуации, ситуации врз кои може да се влијае и во неконтролирани ситуации. Во една компанија стратегијата не само што мора да биде изработена туку таа треба да биде и успешно извршена, а контролата има улога на мост со кој се надминува јазот помеѓу поставувањето на стратегијата и нејзиното извршување. Стратегиската

---

<sup>22</sup> Mason Carpenter, Talya Bauer, Berrin Erdogan (2010), *Principles of Management*, pages 111-126.

контрола се потпира на информации од повеќе извори, а во преден план ги зема информациите од екстерните извори.

### 1.5.2. Оперативна контрола

Второто ниво на контрола е **оперативната контрола**, која за разлика од стратегиската контрола се занимава со извршување на стратегијата. Корективната акција која произлегува од оперативната контрола може да има последици за стратегиската контрола кога таа вклучува промени во стратегијата. Типични мерки на оперативна контрола се враќање на инвестицијата, нето добивката, трошоците и квалитетот на производот.

Многу важно е да се разбере дека во рамките на стратегиските и оперативните нивоа на контрола постојат неколку видови на контрола.

### 1.5.3. Финансиска и нефинансиска контрола

**Финансиската контрола** го насочува менаџментот кон трошоците на компанијата со цел да ги контролира во согласност со износот на буџетот и менаџментот одлучува кои аспекти на финансиската состојба се најбитни. Потоа менаџментот врши споредба на вистинките перформанси со перформансите на буџетот. На стратегиско ниво вкупната продажба, средствата и соодветните индикатори на профитабилност се релевантни контроли. Резултатите на компанијата можат многу да се влошат без ефективна финансиска контрола.

Меѓу најпознатите финансиски рацио анализи кои се користат се<sup>23</sup>:

- ° *ликвидност* – која мери дали компанијата е способна навремено да ги извршува своите тековни обврски и обврските што треба да ѝ достасат;

---

<sup>23</sup> Рацио анализа или анализа на односот е квантитативна анализа на информациите содржани во финансиските извештаи на компанијата, која се базира на ставки во финансиските извештаи како биланс на состојба, биланс на успех и извештај за парични текови.

- ° *левериџ (степен на задолженост)* – кој ја мери способноста на компанијата да ги извршува своите обврски на плаќање камата по долг, а ги покажува промените во нето добивката во однос на промените на деловната добивка;
- ° *ангажираност* – кој покажува колку ефикасно компанијата го користи својот капитал;
- ° *профитабилност* – мерка која покажува колку ефикасно и ефективно компанијата ги користи своите средства за остварување на профит.

**Нефинансиската контрола** ги прати оние аспекти на компанијата кои на почеток не се од финансиска природа, но по процесот се очекува да дадат позитивни излезни перформанси. Целта на ваквите нефинансиски контроли е да им овозможат увид на менаџерите во напредокот на организацијата, пред да се започне мерењето на финансиските резултати. Одредени истражувања покажале дека многу задоволните клиенти ја определуваат иднината на компанијата, па поради тоа менаџментот мора да го следи задоволството на клиентите.

### 1.5.3. Менаџерска контрола

**Менаџерската контрола** е насочена кон мерење, оценување и усогласување на влијанијата на повеќето менаџери кои се наоѓаат на чело на поединечните организациски единици. Овој вид на контрола го контролира крајниот резултат кои го оствариле менаџерите со своите поединечни организациски единици. Овие резултати се од огромно значење за топ менаџментот.

Како најчести мерила на менаџерската контрола се<sup>24</sup>: вкупниот обем на продажба, обемот на продажба по територијални продажни единици, трошоци на производство, обем на производство, принос од инвестициите, профит или загуба

---

<sup>24</sup> Anderson Brians (2012), An analysis on *Business Strategy and Management Control measures for success*.

итн. Добиените извештаи од овој вид на контрола се најчесто периодични и врзани за краткорочните цели и планови.

#### **1.5.4. Контрола на однесувањето**

**Контролата на однесувањето** фокусот го става на индивидуалниот напор на вработените и вклучува непосредна евалуација на процесот на донесување одлуки и тоа помеѓу менаџментот и вработените. Кога ја преземаат оваа контрола менаџерите го следат однесувањето на вработените како индивидуа во компанијата. Менаџерите го следат напорот што вработените го даваат во проектот, дали работат повеќе за да ја завршат својата обврска, го следат однесувањето со соработниците и мотивацијата за работа. Додека пак, контролата на резултатот се извршува кога менаџерите ги гледаат резултатите што само едно лице ги доставува до нив. Овој вид на контрола е ефикасен кога постојат малку надворешни пречки меѓу менаџерските одлуки и перформансите на компанијата.

#### **1.5.5. Истовремена или тековна контрола**

Оваа контрола спаѓа во групата на видови на контроли кои зависат од времето на нивно извршување, а се одвива додека работните активности и процеси се во тек. Ова подразбира уредување на тековните активности кои се дел од процесот на трансформација за да се осигура дека тие се во согласност со организациските стандарди.

Истовремената контрола е дизајнирана за да обезбеди дека работните активности ги произведуваат точните резултати. Овој вид на контрола е позната и како **да - не** (yes-no) контрола, затоа што доста често вклучува контролни пунктови на кои постојат определби дали да продолжи напредокот, дали да се преземат корективни мерки или да се запре одреден работен процес.

### 1.5.6 Feedforward и Feedback контрола

**Feedforward контролата** се фокусира на регулирањето на инпутите (човечки, материјални и финансиски ресурси) за да се осигура дека тие ги исполнуваат стандардите потребни за процесот на трансформација. Овој вид на контрола е пожелен бидејќи му овозможува на менаџментот навреме да ги спречи проблемите. Таа е дизајнирана за да се откријат отстапувањата од стандардите или целите со цел да се преземе корективна мерка пред да се заврши одредена секвенца на активности. За реализација на *feedforward* контролата потребни се секогаш точни и навремени информации, што понекогаш претставува голем проблем. Овој вид на контрола уште се нарекува и прелиминарна контрола, превентивна контрола или управувачка контрола<sup>25</sup>.

**Feedback контролата**, позната и под името *излезна контрола* во своето поле ги има резултатите на компанијата откако процесот на трансформација ќе се заврши. Во одредени случаи, повратните информации се единствениот вид на одржлива контрола која е на располагање.

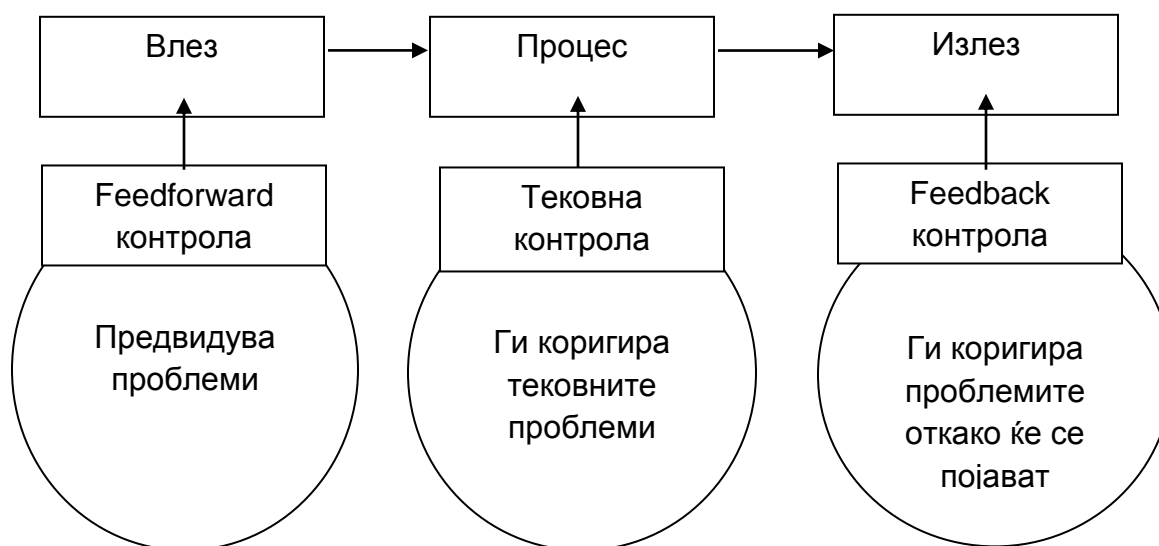
Feedback контролата има две предности во однос на feedforward и истовремената контрола. Прво, повратните информации го обезбедуваат менаџерот со корисни информации за тоа колку ефективен бил неговиот напор за планирање и доколку повратните информации покажат мали отстапувања меѓу стандардите и перформансите тоа значи дека планирањето генерално било до целта. Но, ако отстапувањето е од поголем обем тогаш менаџерот со помош на повратните информации може да ги направи плановите поефикасни. Второ, feedback контролата ја зголемува мотивацијата кај вработените. Како единствен недостаток кај овој вид контрола е времето кога менаџерот ќе ги добие повратните информации, бидејќи ако проблемот зазел поголеми размери, штетата е веќе направена<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan (2007), *Management Control System*-12<sup>th</sup> edition.

<sup>26</sup> R.S Aurora, S.R.Kale (2011), *Management control systems*.

Целите и влијанието на feedforward, тековната и feedback контролата се прикажани на Слика 1.5.



**Слика 1.5** Цели на feedforward, тековна и feedback контролата<sup>27</sup>

**Figure 1.5** Goals of the feedforward, current and feedback control

На сликата јасно се гледаат основните цели кои ги дава секоја од контролите и како меѓусебно поврзани го следат целокупниот процес од почеток до крај.

### 1.5.7 Многубројна контрола

Многубројната контрола се јавува како резултат на тоа дека feedforward контролата, feedback контролата и истовремената контрола не се заемно исклучиви, туку се комбинираат во повеќе системи за контрола. Вообичаено, менаџерите дизајнираат систем на контрола за да ги дефинираат стандардите или перформансите и да се здобијат со повратни информации од стратегиските контролни точки. *Стратегиските контролни точки* се активности кои се особено важни за остварувањето на стратегиските цели. Кога компаниите немаат повеќе системи за контрола кои се осврнуваат на овие контролни точки, тогаш

<sup>27</sup> Henry Mintzberg (1973), *The nature of managerial work* page 172.

менаџерите се соочуваат со потешкотии за повторна оценка на процесот на контрола.

#### **1.5.8. Превентивна контрола**

Најпосакуваниот вид на контрола е токму превентивната, бидејќи се фокусира на спречување на очекуваните проблеми. Овој вид на контрола се извршува пред почетокот на извршување на работните активности, со што менаџерите можат да ги идентификуваат девијациите и да ги преземат потребните акции пред да настане штета. Најсоодветен пример е тековното одржување на средствата за работа, затоа што со проверката на средствата за работа навремено се откриваат и отстрануваат дефектите, кои во спротивно би можеле да доведат до застој на целокупниот работен процес кој зависи од нив. Овој вид на контрола бара навремени и точни информации, за да можат корективните акции однапред да се преземат.

#### **1.5.9. Пазарна контрола**

Со пазарната контрола се пристапува кон поставување на стандардите кои се користат во системот на контрола, како што се конкурентската цена и пазарното учество. При овој вид контрола, менаџерите вршат споредба на профитите и цените со своите конкуренти од истата дејност, за да ја оценат сопствената ефикасност. За да може да се примени пазарната контрола, потребно е да постои разумно ниво на конкуренција.

#### **1.5.10. Бирократска и децентрализирана контрола**

Бирократската контрола става акцент на организацискиот авторитет и употребата на правила, политики, хиерархија на власта, писмена документација, награда-системи и други формални механизми за да се воспостави систем на

односи и односи со кои се регулира однесувањето на вработените и задоволувањето на работните стандарди.

Предностите од постоењето на бирократска контрола се гледаат во ефикасното донесување на одлуки, во стандардизираните оперативни процедури и користењето на најдобри практички. Додека пак, недостатоците од овој вид на контрола вклучуваат обесхрабрување на креативност и иновации, незадоволство кај вработените, висока стапка на обрт кај вработените и тешкотии при адаптирање кон промените на пазарот, индустријата итн.

Спротивно на бирократската контрола е *децентрализираната контрола*, кај која повеќе страни можат да направат сопствени независни одлуки. Кај овој вид не постои еден централизиран орган кој донесува одлуки и спроведува контрола, туку повеќе организациски единици ја вршат таа функција, при што меѓусебно разменуваат и споделуваат информации и на тој начин се јавува прераспределба на контролата низ повеќето организациски сектори.

#### **1.5.11 Дополнителната контрола**

Овој вид на контрола се прави по завршувањето на работниот процес. Главен недостаток на овој вид контрола е во тоа што кога менаџерот добива информации, проблемот веќе го има и предизвикал загуба или некаква штета. Но, во голем број на работни процеси ваквиот вид на контрола е единствено можна, бидејќи многу од контролните инструменти им се на располагање на менаџерите откако ќе се појават девијациите. Овде можат да се вклучат: профитот и загубата, обемот на производство и продажба, трошоците на производство, билансот на состојба итн. Со ваквата контрола не може да се подобри тековното работење, но таа претставува основно средство за идните планирања, наградувања, усовршувања и обуки на вработените и за сите менаџерски акции во идниот период.

*Времето* претставува основа за разликување на системите на контрола. Некои од позначајните видови на контрола се базираат за *времето* како фактор.



Овде се вклучуваат *feedforward* контролата, истовремената контрола и *feedback* контролата. Во процесот на донесување на одлука за употреба на контрола, менаџерот има три опции за механизмите кои ќе се користат за нејзиното спроведување. Основните три пристапи се: *бюрократска контрола, клан контрола и контрола на пазарот*.

- *Бюрократската контрола* се базира на регулирање преку правила, политики, надзор, буџети, системи на наградување и останати видови административни механизми заради овозможување на прифатливо однесување и сакани перформанси.

- *Клан контролата* се потпира на традиции, вредности, верувања, заеднички норми и неформални односи во остварување на целите и регулирање на однесувањето.

- *Контролата на пазарот* има повеќе ограничена примена во организациите во споредба со претходните два вида на контрола, но сите три видови се користат до одреден степен. Контролата на пазарот ги користи пазарните механизми во регулирањето на цените на одредени стоки и услуги од страна на организацијата.

*Важноста на контролата станува јасна од следните факти:*<sup>28</sup>

- 1) *Остварување на организациските цели* - Процесот на контролирање се спроведува за да се грижи за плановите. Со помош на контролирањето, девијациите веднаш се откриваат и се преземаат мерки за коригирање. Поради ова, разликите помеѓу очекуваните резултати и реалните резултати е редуциран на минимум. На овој начин контролата е од голема помош во остварувањето на целите на организацијата.

- 2) *Определување точност на стандардите* - При вршењето на функцијата контрола, менаџерот го споредува фактичкото вршење на работата со стандардите. Тој се обидува да дознае дали утврдените стандарди не се повеќе или помалку различни од општите стандарди, па во тој случај се врши нивно редефинирање.

---

<sup>28</sup> Eric G. Flamholtz 1996<sup>th</sup> Edition, *Effective management control: Theory and practice*, pages 150-152.

3) *Ефикасна употреба на ресурси* - Контролата овозможува ефикасно користење на човечките и физичките ресурси. Под контрола се подразбира дека никој од вработените нема свесно да го одолговлекува своето работење, а на ист начин се проверува и трошењето на сите физички ресурси.

4) *Подобрување на мотивацијата на вработените* - Низ призмата на контролата, направен е напор за мотивација на вработените. Таа овозможува вработените да работат со целосна посветеност, затоа што тие се свесни дека нивната работна ефикасност ќе се оценува и доколку извештајот за напредокот е на задоволително ниво, тие ќе имаат основан идентитет во организацијата.

5) *Обезбедување ред и дисциплина* - Со контролата се обезбедува ред и дисциплина, на тој начин што со нејзино спроведување се проверуваат сите несакани активности како кражба, корупција, доцнења во работата и некооперативен став.

6) *Олеснување на координацијата при процесите* - Координацијата меѓу секторите е многу важна, затоа што претставува услов за успешно остварување на организациските цели. Сите оддели на една организација се меѓусебно зависни и затоа нивната координација е голем предуслов.

## **2. Опсег на контролата во тековното работење на компанијата**

Во компаниите се контролираат луѓето, трошоците, приходите, бројот на производи, големината на производство, шкартот, големината на продажбата, остварениот профит, точноста и вистинитоста за финансиите, постигнатите резултати, состојбата на опремата и алатите.

Многу е важно кој учествува во целокупниот процес на вршење контрола, колку е компетентен, стручен и колку е чесен.

### **2.1. Фокус на контролата**

Во денешно современо работење на компаниите, прашањето околу фокусот на контролата станува сè покомплицирано, бидејќи нејзиниот фокус со текот на времето сè повеќе се шири. Постојат повеќе начини за тоа кон што треба да е фокусирана контролата.

Според еден начин таканаречен „зависни ресурси“ фокусот треба да е само кон оние области кои зависат од ресурсите потребни за остварување на организациските цели. „Стратешки точки“ е пристап кој фокусот на контролата го насочува кон избрани бизнис области, кои се од суштинско значење за организациските цели.

Според друг пристап, контролата треба да е фокусирана првично кон производите и услугите, па кон процесите. Секој од начините има за цел подобрување на целокупниот процес и да се идентификуваат проблемите, опасностите, можностите, предностите и недостатоците.

Контролата е неопходна алатка за целокупниот менаџмент процес и фази на менаџментот. Со добро конфигуриран систем за контрола, секоја компанија ќе успее да ја зголеми својата конкурентска способност, да овозможи развој на добри производи и обезбеди висок степен на конзистентност во давањето услуги.

Во потточките што следуваат е разработен фокусот кон човечките ресурси, кон материјалните ресурси, кон финансиските ресурси и кон резултатите од работењето.

### **2.1.1. Фокус на човечки ресурси**

Подолг временски период компаниите се бореле со комплексната природа на односот меѓу функциите на човечките ресурси и водење на успешен бизнис, за по извесен период компаниите да заклучат дека човечките ресурси се неопходни на многу начини во секој дел од работните активности и се од витално значење за создавањето на организациски и административни алатки за изработка на успешен бизнис.

Човечките ресурси се најбогатиот ресурс на секоја компанија. Основна цел на управувањето со човечките ресурси е да им помогне на организацијата да ги оствари своите стратегиски цели од страна на привлекување, развивање и задржување на вработените, но исто така и нивно ефективно управување. Најважното е да се постигне нераскинлива врска помеѓу управувањето со вработените на организацијата и севкупната стратегиска насока на самата компанија.

За да се оствари *ефективна контрола* над управувањето, плановите за човечки ресурси потребно е да бидат креирани на таков начин што ќе бидат во согласност со организациските стратегии, корпоративните планови и целите.

Природата на процесот на планирање на човечки ресурси првенствено зависи од организациската големина и хиерархиската структура во рамките на организацијата. За да биде успешен планот за човечки ресурси, тој мора целосно да е поддржан од страна на врвот на управувањето, одделот за човечки ресурси и од сите нивоа на менаџери. На микро ниво, самата организација е потребно да направи планирање на кариерата на вработените и планирање на наследувањето на клучни позиции во организацијата. Додека пак, на макро ниво, организацијата треба да создаде планирање на работната сила и планирање на плата.

Областите на регрутирање и селекција, обука и развој, управување со загуби, управување со заштита и управување со компензација се едни од позначајните области над кои организацијата треба да врши постојана контрола. *Евалуацијата на процесот на вработување* помага во остварување на контрола врз одредени аспекти на процесот на вработување како и трошоците направени во врска со процесот на регрутирање, потоа луѓето кои се вклучени во процесот, квалитетот на нови регрути, конечниот број на избрани регрути.

При првичната контрола на човечки ресурси фокусот се става на **оценувањето на перформансите**. Оценувањето на перформансите претставува процес кој ги оценува ефикасноста на вработените во однос на стандардите поставени од страна на организацијата, евидентирани перформанси и сите мерливи информации кои може да се искористат за да дадат значајни повратни информации за работникот. Постојат различни видови на методи при оценување на перформансите, а контролата става акцент на следниве методи<sup>29</sup>:

**\*Скала на рангирања** – е систем на оценувањето кој се доделува на вработените, при што тие добиваат рејтинг или резултат за ефикасноста и однесувањето. Контролирањето на овој метод е брз и лесен да се разбере. Скалата на рангирања работи добро за нивото на вработените, чии позиции се ориентирани кон задачи отколку ориентирани кон луѓето. Сепак, како главен недостаток на овој вид на метод е тоа што не ги зема предвид ситуациските фактори при оценувањето на перформансите. Контролата става акцент на сите вработени кои се пониско рангирани, за да се лоцира проблемот.

**\*Наративна проценка** – претставува вид на есеј кој дава позитивни и негативни коментари за вработените. Иако овој систем на оценување содржи многу информации за вработените, сепак тоа е напишано од страна на едно лице, при што може да се настапи премногу субјективно. Кај овој метод постои тенденција да биде добро прилагоден за највисокото ниво на менаџмент, бидејќи нивната работа е да размислуваат за да се направи стратегија. Овој метод е потребно да вклучува специфични детали или сеопфатна листа на проценетите

---

<sup>29</sup> Carell M, Elbert., Hatfield R. (1995) . *Human Resource Management*, Prentice Hall.

однесувања и перформанси и наведените информации да се точни, фер и веродостојни. При спроведување на контролата, кај овој метод се разгледуват и испитуваат негативните коментари за вработените и менаџерите.

**\*360 степени проценка** - е оценување кое се прави на еден вработен од страна на луѓето во и надвор од организацијата, односно неговите колеги, клиенти, потчинети и супервизори. Затоа што во овој метод се вклучени поголем број на луѓе при оценувањето на вработените, тој обезбедува широка палета на повратни информации. Сепак, сите инволвирани страни немаат најдобар интерес за компанијата и во оценувањето не можат секогаш да бидат прецизни, бидејќи не секој ја разбира мисијата и визијата на организацијата.

*Вториот вид* на контрола е **дисциплинската политика**, која претставува збир на неколку политики кои се насочени кон однесувањето на вработените и перформансите. Дисциплинските политики вклучуваат корективни чекори за акција за да го пренасочи однесувањето, доколку е потребно или да ја подобри ефикасноста на вработените при исполнување на целите. Постапката кај овој метод е: првиот чекор е вербална опомена до вработениот, вториот чекор е прекршок со писмена опомена, третиот чекор е дводневен прекин на работата на вработениот и четвртиот е престанок на работниот однос. Важно е дека секој вработен или вид на кривично дело да биде јасно наведен, бидејќи е потребна различна дисциплинска политика за различни кривични дела.

*Третиот вид на контрола* е **набљудување на вработените** - кое претставува физичко набљудување на работата на вработените. Набљудувањата се извршуваат додека вработениот ја врши неговата работна задача. Менаџерот може да врши набљудување на вработените во текот на целиот работен ден или набљудување само на одредени задачи за да се утврди дали работникот е умешен во вршењето на работата. Кај овој метод кај работникот не може да знае точно она што набљудувачот го бара, па кај работникот се јавува одреден степен на стрес и чувство дека секое негово движење е документирано.

*Последниот тип* на контрола на човечки ресурси е **идентификувањето на потреба од обука**, што претставува процес на **примена** на потребните вештини за вршење на работата и потоа развивање на план за учење на вештини

на вработените. Обуката може да биде во форма на обука за вештини и обука за професионален развој. *Обуката за вештини* е обука на вработените за да се изврши одредена задача и учење на потребните вештини. Додека пак, *обуката за професионален развој* претставува серија на можности за учење за трансформирање на вработените во професионалци на работните места, со обука на работното место и самостојно учење на вработените.

### **2.2.1. Фокус на материјални ресурси**

Материјалните ресурси се материјали кои се наоѓаат во природата и може да се користат за практични човечки цели. Материјалните ресурси имаат вредност, бидејќи сè додека луѓето мислат дека едно нешто има некаква вредност, тогаш тоа е материјален ресурс. Овие ресурси имаат безброј намени и ние сме опкружени со нив секој момент од нашиот живот. На пример: ние го користиме дрвото од дрвјата за изработка на мебел, кујнски елементи, подови итн, потоа го користиме стаклото за прозорците, телевизиските екрани, чаши за пиење, очила и автомобилските стакла, додека пак пластиката се користи за изработка на пластични шишиња, играчки, обвивки за апарати и електроника, кутии за чување и безброј други работи. Повеќето производи кои нè опкружуваат секојдневно користат мешавина од сите овие ресурси, така што металите се силни, пластиката е лесна и издржлива, дрвото е солидно, стаклото е транспарентно итн.

*Менаџментот на материјални ресурси* е научна техника која се занимава со планирање, организирање и *контролирање* на протокот на материјали, од нивното првично купување па се до крајната дестинација. Основната цел на менаџментот на материјални ресурси е да се добие правото на квалитет и правото на потребното количество на ресурси во вистинско време, на вистинско место и за вистинската цена. *Примарните цели* на контролата на материјалните ресурси вклучуваат ефикасно материјално планирање, купување или набавка, дистрибуција на материјалите и обезбедување квалитет, потоа континуирана

достапност на сите материјални ресурси за непречен производствен процес. Додека пак, *предноста* на ваквата контрола е во намалување на трошоците и загубата на ресурсите, кражбите, испарување и расипување, обезбедување набавка на материјалот за прифатлива цена, намалување на доцнењето во производството и овозможување негов непречен тек. Контролата на материјалните ресурси претставува концептуална рамка за целосно решавање на протокот на овие ресурси преку економијата и животната средина, од нивна екстракција до крајната точка. Исто како што и ракувањето со пари е од најголема важност во случај на банкарски бизнис, така и ефикасното управување со материјали е од витално значење во случај на производствен бизнис.

Основните барања на добар систем на контрола на материјалните ресурси се<sup>30</sup>:

- Соодветна координација помеѓу одделенијата кои се вклучени во купување, примање, испитување, одобрување, складирање на материјалите и плаќање на цените;
- Соодветен буџет за материјали и набавки, за да се реализираат економските придобивки од оваа контрола;
- Инсталација на добро организиран систем на чување за да се спречи влошување на состојбата, ситните кражби, загуба и испарување на материјали.
- Инсталација на системот за внатрешна ревизија за да се провери состојбата на материјалите, купувањето, сметките и други продукти.
- Фиксирање на минималната и максималната граница на материјал за да може да се избегне недостаток или пренатрупување.

Предноста од фокусот кој контролата како процес го става на материјалните ресурси се согледува во намалувањето на материјалните трошоци при обезбедувањето, примањето, транспортот и складирањето на ресурсите, односно со нивното целосно управување, потоа во развојот на вештините на вработените

---

<sup>30</sup> Bratton, J. & Gold, J. (1999), *Human resource management, Theory and Practice*, MacMillan Business.



при управувањето со материјалните ресурси, во подобрувањето на продуктивноста на трудот и непрекинат проток на овие ресурси во и надвор од компанијата. Строгата контрола врз цената на материјалот ќе го зголеми профитот, како и намалување на трошоците за производство. Затоа, неопходно е да се преземат чекори за контрола на материјалните ресурси од времето на нарачување до потрошувачка. Ваквата контрола вклучува важни функции, а тие се: набавка, складирање и употреба. Целта на контролата на материјалните ресурси резултира во контролата на целокупниот квалитет, подобри односи со добавувачите, намалување на вишокот на материјали и пренатрупување, заштеда на трудот и намалување на залихите. На овој начин, на крајот се добива производ кој ќе биде определен од своите стандарди за квалитет, трајност и стабилност, висока ефикасност, сигурност и визуелна вредност. Ефикасна контрола е потребна во секој оддел и над секој процес, за на крај работата на менаџментот и вработените да ги даде најдобрите резултати.

### **2.3.1. Фокус на финансиски ресурси**

Финансиските ресурси се еден од видовите на средства во компанијата кои даваат придонес во процесот на производство. Тие од економска гледна точка се еден дел од средствата (имотот) на организацијата. Кај менаџерите, кога станува збор за пари постои една универзална реакција, имено, тие никогаш немаат доволно од нив и секогаш им требаат и сакаат повеќе пари.

Со цел да се разбере контролата на финансиските ресурси, важно е прво да се разбере улогата на финансиско сметководство во една организација. Финансиското сметководство ги следи и известува за финансиските трансакции на организацијата и се фокусира на обезбедување на информации за луѓето во и надвор од организацијата како акционери, инвеститори и кредитори. Како интерни корисници на финансиските извештаи се јавуваат: вработените, менаџерите, вложувачите и сл., а како екстерни корисници на финансиските извештаи се јавуваат: банките, инвестициските фондови, кредиторите и сл. Континуираната контрола на финансиските ресурси на компанијата и гарантира финансиска

стабилност. При овој тип на контрола, финансиските ресурси се структурирани како што следува: бизнис средствата - пари, депозитите во финансиските институции и парични еквиваленти (хартии од вредност), корпоративен капитал - збир на сите парични средства инвестирани во вкупните средства на организацијата и други финансиски средства - средства за создавање фондови (збирот на „прилив“ на пари во компанијата за одреден временски период). При контролата се вклучуваат и други финансиски средства кои компаниите можат да ги поседуваат: пари и злато (во готово или на банкарска сметка), акции, обврзници, должнички хартии од вредност, меници и чекови.

Контролата на финансиските ресурси е контрола на финансиска активност за да се осигура дека ќе се случи посакуваното враќање на инвестицијата<sup>31</sup>.

Постојат неколку финансиски анализи кои најчесто се користат за да се утврди колку добро организацијата ги контролира своите финансиски трансакции: биланс на успех и биланс на состојба, стапките на ликвидност (коефициент на општа и на забрзана ликвидност), показатели на задолженост, показатели на профитабилност (поврат на сопствениот капитал ROE, поврат на средствата ROA, профитна маржа, нето добивка), Дипонт (Du Pont) анализа.

Финансиските извештаи се користат за да се разберат сегашните и идните бизнис услови. Ова започнува со таканаречениот сметководствен круг, кој вклучува следење, организирање и евидентирање на финансиските трансакции, кои пак, се користат за креирање на различни финансиски извештаи. Секој од извештаите дава различни информации за компанијата.

Предностите од практикувањето на контрола на финансиските ресурси се согледува во можноста компанијата да има ефективна и ефикасна употреба на овој вид на ресурси, потоа, да се здобие со предност во трката за оскудните ресурси и подготвеност за долгорочна финансиска одржливост, потоа постигнување на финансиските цели и исполнување на барањата на заинтересираните страни.

---

<sup>31</sup> Eugene F. Brigham , Michael C. Ehrhardt, *Financial Management: Theory & Practice* 15th Edition, page 139.

### **2.4.1. Фокус на резултати од работењето**

Секоја компанија својот бизнис мора да го фокусира кон континуирано управување со успехот. Компаниите мора да управуваат со нивните биланси на успех, кои се исто така познати и како извештаи на добивка и загуба, сè со цел да се задржи позитивниот приход, а расходите да бидат под контрола и во согласност со приходите. Поради постоењето на ограничени ресурси со кои компанијата работи, постоењето на контрола е повеќе од потребно. Мерките кои се применуваат во контролниот процес влијаат на резултатите од работењето.

Без оглед на тоа колку ресурси еден поединец или една организација има во своја сопственост, ограниченоста на ресурсите се јавува во формулирањето на целите, па затоа се контролира нивната ефикасна распределба и користење. Контролата е потребна за сите организации - профитни, непрофитни, производствени, услужни, итн...

Фокусот на контролата треба да биде насочен кон трошоците, контролирани и неконтролирани и финансиските перформанси.

Трошоците претставуваат многу значајна компонента кај секој деловен субјект. Современите пазарни услови на стопанисување уште повеќе ја акцентираат значајноста, планирањето, како и самата контрола на трошоците.

Трошоците имаат интерна улога во деловното одлучување, затоа нивното намалување овозможува сигурен пат на подобрување на финансискиот резултат на компанијата. За да се обезбеди комплетна контрола над трошоците потребно е да се изврши спротивставување на планираните со вистинските трошоци.

Менаџерите за да можат да воспостават контрола врз трошоците, потребно е прво да ги дефинираат и класифицираат истите.

Основната поделба на трошоците, кои се присутни во секоја компанија е следна<sup>32</sup>:

- Вкупни и просечни трошоци;
- Варијабилни, фиксни и полуфиксни трошоци;
- Трошоци според одделни функции;
- Трошоци според финансиски извештаи;
- Директни и индиректни трошоци.

Овие видови на трошоци од аспект на контролата над нив спаѓаат во групата на контролирани и неконтролирани трошоци.

*Контролираните трошоци* се директно под влијание на менаџерот кои се прават во центарот за одговорност во текот на одреден временски период, како на пример: директни трошоци за работна сила, директни материјални трошоци за потребите на производството и сл. Контролата кај овој вид на трошоци е потребна до одреден степен.

*Неконтролирани трошоци* - самото име на овој вид на трошоци укажува на начинот на нивно појавување и дека на овој вид трошоци не може да се влијае со неколку преземени акции од страна на менаџерите. Пред настанување на овие трошоци менаџерите иако немаат целосна моќ на предвидување, сепак е потребно да се вложи напор за да не отидат овие трошоци во сосема погрешна насока и затоа е потребна посебна будност врз нив. Во оваа група се вклучени и платите на менаџерите, амортизацијата, киријата за деловниот објект на компанијата.

Во фокусот на контролата кон резултатите од работењето е вклучен и *профитот*, кој компанијата го остварува, бидејќи цел на секој бизнис е остварување профит. Впрочем, профитот е зависен од првиот елемент т.е. трошоците и тоа со особено влијание. Затоа сите трошоци мора да се контролираат до одредениот степен, за на крај да се добие разумен профит.

---

<sup>32</sup>Charles T.Horngren, George Foster, Srikant M.Datar, Madhav V.Rajan, Chris M.Ittner (2009), *Cost accounting:A managerial emphasis*, page 26.

Постојаниот процес на контрола кој се применува низ целокупното работење, резултира со негово подобрување. Кај успешните компании постојано се повторува овој процес на контрола, при што учењето од него и преземените мерки водат кон планирања за обработка на подобрувањата, а тоа доведува до зголемување на задоволството на клиентите, до подобрување на финансиската сила, до обезбедување финансиски средства потребни за да се започне нов циклус на работниот процес и подобрување на процесот. На менаџерите понекогаш не им се допаѓаат резултатите што ги гледаат кога тие се во групата на незадоволителни, но многу истражувања дале еден резултат, а тоа е дека остварениот профит на многу компании кај кои бил присутен процесот на контрола е пореален, во споредба со компаниите кај кои не бил.

## **2.2. Континуирана припременост на компанијата за екстерна контрола**

За најдобро разбирање на организацијата, најважно е најпрвин да се разбере организациската средина. Компаниите во својот опстанок се зависни од животната средина и од останатите компании во окружувањето, при што се воспоставуваат врски меѓу компанијата и животната средина и помеѓу самите компании. Овие врски резултираат со разни одлуки и мерки, кои не се донесени од компанијата, туку од други компании и организации и владата, но имаат различни ефекти врз нејзиното работење. Потоа, овде се вклучуваат и размените на финансии, материјални ресурси, информации и трансакции со другите компании. Факт е дека ваквата зависност на компанијата ја прави возможна контролата на однесувањето на компанијата, како интерно така и екстерно. Компанијата може да опстане само доколку е спремна во секое време да одговори на барањата од нејзиното окружување.

Екстерната контрола ја проверува компанијата дали работните задачи што се поставени со планот се извршуваат навремено, рационално и економично и водат кон остварување на поставените цели.

Менаџментот на компанијата мора да води грижа за следнава листа на услови, кои влијаат на нејзината одговорност и подготвеност<sup>33</sup>:

- компанијата треба да е свесна за барањата од окружувањето;
- ресурсите се критичен и важен дел од организациската активност;
- компанијата треба да ги контролира: алокацијата, достапноста и употребата на ресурсите;
- компанијата мора да биде способна за прифаќање развојни активности и создавање на профит, кој ќе ги задоволи екстерните барања;
- компанијата мора да ја сфати критичната важност на нејзините инпути и аутпути;
- да се негува контролирано организациско однесување;
- да ги обезбедува бараните информации и
- компанијата мора да поседува желба за преживување;

Со фокусирањето и следењето на оваа листа на услови, како деловен субјект, компанијата не смее да дозволи да дојде до дезорганизација и хаос со ригорозни последици. Затоа, менаџментот е потребно да дејствува и да ги открива детектираните неправилности и грешки низ целиот производствен процес, насочувајќи ги активностите кон постигнување на целите.

### 2.3. Супервизија

Супервизијата е процес кој има за цел да поддржи, обезбеди и развие систем на знаење, вештини и вредности на лицето кое е под надзор, тим или поголема група. Супервизорите, извршуваат исти функции во помал или поголем степен како и сите други менаџери во своите компании, вклучувајќи го и главниот извршен директор. Супервизорите се менаџери кои имаат задача да даваат извештаи на менаџерите на средна линија и се одговорни да ги одржуваат вработените на вистинскиот пат при извршувањето на плановите и политиките

---

<sup>33</sup> Pfeffer Jeffrey, Salancik R. Gerald (2003), *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*.

поставени од страна на главните менаџери. Супервизорите ја планираат и насочуваат работата, ги мотивираат вработените и го следат целокупниот работен процес. Како процес, супервизијата од една страна обезбедува надзор, а од друга страна обезбедува пракса и перформанси. Акцентот на супервизијата е ставен на преглед на тековната работа, поставување на приоритети, делегација на поединечната и тимска работа и учење на потребите за развој и планирање.<sup>34</sup>

Постојат четири модели на супервизија<sup>35</sup>:

1. еден - на - еден супервизија;
2. заедничка супервизија;
3. групна супервизија;
4. професионална супервизија;

*Еден - на - еден супервизијата* е широко употребувана каде што супервизор вообичаено е менаџерот на линија. Повеќето компании со користењето на овој вид на супервизија бараат таа да се презема еднаш на секои четири до шест недели со секој супервизор. Ефективната еден - на - еден супервизија треба да обезбеди одговорност за пракса, квалитет, можност за управување со ресурси, да обезбеди можност за преглед на работата, поддршка и развој.

*Заедничката супервизија* овозможува тимови да ја делат одговорноста во надгледувањето на поединци. Кај овој вид на супервизија, самите супервизори можат да бидат заменети во зависност од моменталниот обем на работа, со цел да се овозможи креативност и иновативност преку заедничката одговорност. Придобивката од употребата на овој вид на супервизија е во развивањето вештини за супервизија на поединци кои немаат менаџерски одговорности.

*Групната супервизија* е формален и одреден процес што е договорен од страна на супервизорот и надгледуваните. Составот на групата зависи од целите на супервизијата, а преку здружувањето на вештините, искуството и знаењето, сесијата треба да ги подобри способностите на поединците и групите. Групната супервизија овозможува изнаоѓање на нови и подобри начини за справување со

---

<sup>34</sup> Edwin C. Leonard (2013), *Supervision: Concepts and Practices of Management* 12<sup>th</sup> Edition pages 66-85

<sup>35</sup> McGraw-Hill (1996), *Supervising and Managing People*.

рзлични ситуации и обезбедува безбедна средина каде поединците можат да разговараат за своите ограничувања.

*Професионалната супервизија* е за професионално квалификувани работници во социјалните услуги. Еден професионален супервизор треба да овозможи квалитетна пракса, да обезбеди можност да се ревидираат улогите и односите, да се оценуваат резултатите од работата, да се максимизираат можностите за пошироко учење и да се одржува професионална компетентност.

Дали еден – на – еден супервизијата, заедничката супервизија, групната или професионалната супервизија ќе биде употребена, за да биде ефикасна таа мора да се базира на следниве принципи:

- супервизијата треба да биде насочена кон постигнување на подобри резултати на корисниците на услугите;
- супервизијата треба да промовира докажана и одговорна практика;
- супервизијата треба да воспостави јасни и практични улоги и одговорности и
- супервизијата треба да изгради капацитет за развој и унапредување.

Без оглед на тоа кој од моделите ќе биде применет, крајните цели за постигнување ефикасност, развивањето способност за планирање и управување со работните процеси, намалување на отстапувањата и проблемите, градењето капацитет за развој и унапредување се заеднички за секој од споменатите модели.



### **3. Ефикасноста и ефективноста – основни детерминанти за успех на целокупното работење**

Секоја компанија со својот бизнис се залага да ги постигне своите претходно дефинирани цели и задачи, а особено да ја истакне и способноста за одржување на нејзиниот опстанок и профитабилноста на долгорочно ниво. Притоа, присутноста и одржувањето на ефективноста и ефикасноста се најупотребуваните детерминанти за управување кои се од суштинско значење за континуиран успех.<sup>36</sup>

Една компанија за да може да го добие статусот на успешна, мора постојано да има рамнотежа помеѓу ефикасноста и ефективноста, односно да ги спои на вистинскиот начин овие две детерминанти. Во текот на своето постоење, секоја компанија е во постојана борба за да се балансираат овие две детерминанти. Само неуспехот на компанијата за балансирање на овие две детерминанти, иницира сериозни последици врз целокупното нејзино работење. Иако на почетокот важеле за индустриски инженеринг концепти, на почетокот на дваесетиот век ефикасноста и ефективноста си го зазеле своето значење во секој домен од работењето.

Со притисок за компанијата да биде колку е можно поефикасна, самата таа може да се фокусира премногу на намалувањето на времето на производниот процес или бројот на вработени, а не доволно на она што ја одржува смислата и целта на компанијата. Одлуката да се откаже еден работен процес и да се укине работна позиција, доведува го зголемување на грешките во работата. Додека пак, кога станува збор за ефективноста, компанијата е потребно да покажува предности во следниве области<sup>37</sup>: донесување одлуки и структура, работни процеси и системи, лидерство и култура и менаџмент процеси.

Секоја компанија е потребно на ефикасноста да гледа како неопходен услов, а на ефективноста како континуиран процес.

---

<sup>36</sup> Page Susan (2010) , *The Power of Business Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency and Adaptability*, pages 44-53.

<sup>37</sup> Milgrom, Paul und John Roberts, *Economics, Organization and Management* (1992), page 68.

### 3.1. Ефикасност и ефективност

Како зборови ефикасноста и ефективноста често се сметаат за синоними, заедно со термините: компетентност, продуктивност и владеење. Меѓутоа, во вистинско значење при управување, ефикасноста и ефективноста се со многу различни значења. Овие две детерминанти се главни услови во поставувањето и мерењето на перформансите на компанијата, бидејќи самиот раст на компанијата е функција на ефикасност и ефективност<sup>38</sup>.

*Ефикасноста* се однесува на вршење на работите на вистинскиот начин. Научно, тоа е дефинирано како сооднос излез-влез и се фокусира на добивање на максимална моќност со користење на минимални ресурси.

*Ефективноста*, од друга страна, се однесува на вршење на вистинската работа и постојано мерење дали остварените резултати ги исполнуваат посакуваните.

Ефикасноста се фокусира на процесот и акцентот го става на смислата на работите, додека ефективноста се фокусира на постигнување на крајната цел.

Ефикасноста е важна за профитабилноста, додека ефективноста за растот. И ефикасноста и ефективноста бараат разумна и стратешка употреба на сите организациски ресурси, човечки, финансиски, материјални и технолошки ресурси во создавањето конкурентска предност.

Овие едноставни дефиниции укажуваат на јасната дистинкција помеѓу ефикасноста и ефективноста и нивната поврзаност со секој сегмент на бизнисите од секаква големина.

---

<sup>38</sup> Ephraim F.Sudit, *Effectiveness, Quality and Efficiency: A management oriented approach* (2012), page 82.

### 3.1.1. Поврзаност и влијание на контролата со ефикасноста и ефективноста

Едно пошироко гледиште ја опишува контролата како процес, кој треба да обезбеди разумно уверување при остварување на компаниските цели во категориите ефикасност и ефективност. Како крајна точка во целата низа на менаџмент функциите, контролата ги дава резултатите за постоењето и нивото на ефикасноста и ефективноста во целокупното компаниско работење. Кога постои контрола, постои и компанија со ефикасно и ефективно работење. Контролата влијае врз ефектот од сите процеси и начините на подобрувањето на овие две детерминанти. Со контрола над сите тековни процеси и оние активности кои претставуваат потенцијален ризик, компанијата со сигурност работи со ефикасност и ефективност. За да ги балансира овие детерминанти, компанијата е потребно да внимава и на своето прилагодување кон динамичната средина. Оценувањето и подобрувањето на компаниската ефикасност и ефективност е значајна стратегија која се користи во обезбедувањето сигурен раст и развој.

Компаниите настојуваат да се зголеми и да се подобри ефикасноста на нивните операции и процеси на продажба. За да се подобри *ефективноста*, контролата дава сигнал кога компанијата мора да преземе иницијатива за да се ревидираат перформансите. Најпрвин, менаџерите се оние кои мораат да се справуваат со ефикасноста и да им објаснат на вработените како секоја нивна работна активност влијае на компанијата како целина. Затоа, за да се избегне работно место полно со неефикасни вработени, компаниите мора да вработат лица со високи перформанси, селектирани од сите кандидати. Потоа следува фокусот кон управувањето, финансиите, ризиците, технологијата, усогласените процеси и прилагодената соработка со клиентите.

Кога контролата ќе ги даде своите резултати од работните процеси, таа укажува и на начини за подобрување на *ефикасноста*, која е важна и за менаџерите и за вработените. Овде се вклучуваат состаноците со менаџерите и вработените и претставување на активности за спроведување на ефикасноста на работното место, потоа зголемената комуникација помеѓу сите во компанијата, размената на идеи, разгледувањето на feedback повратните информации,

податоците за компанискиот раст, нето профитабилноста, резултатите од истражувањата за задоволството на клиентите.

Разбирањето на нивото на компаниската ефикасност е важно поради неколку причини: служи како проверка за тоа колку добро интерните процедури преминуваат во визија, обезбедува инвеститори, донатори, вработени и ги нагласува областите на неефективност кои треба да се стават во фокус на подобрување. Во многу случаи, компанискиот успех или неуспех не може да се мери од страната на финансиските перформанси. Дури, и кога една компанија има профит, таа може да биде неефикасна и да не ги исполнува основните вредности на својата мисија<sup>39</sup>.

Во разбирањето на ефективноста, мора да се има предвид дека таа ги мери перформансите на компанијата низ поширок спектар на критериуми. Финансиските перформанси, долгорочното планирање, внатрешната структура и почитувањето на основните вредности можат да бидат критични точки во разбирањето на оваа детерминанта. За да се добие јасна идеја за ефикасноста на компанијата, многу е важно да се создаде јасна листа на критериуми за оценување. Во ниеден случај, две компании не може да имаат иста листа на критериуми, што е и причина профитните и непрофитните компании во многу случаи својата ефективност да ја мерат преку самооценување. Самооценувањето на ефективноста, може да им помогне на сите во компанијата да се поврзат со нејзината првична мисија. Работејќи креативно во измислувањето на нови бизнис стратегии во одделите на неефикасност, вработените развиваат силно чувство на лојалност, посветеност кон работата и целите. Формулирањето на стратегии за одделите кои бараат подобрување и нивно таканаречено лекување претставува одличен начин за зголемување на ефективноста.

---

<sup>39</sup> Ephraim F. Sudit (1996), *Effectiveness, Quality and Efficiency: A Management Oriented Approach*, pages 57-66.

### 3.3. Менаџмент на целосен квалитет TQM Total Quality Management

Соочувајќи се со менаџмент предизвиците во денешното современо турбулентно работење, секој менаџер има потреба да биде поактивен, флексибилен и фокусиран кон квалитетот на целосното работење. Квалитетот сè повеќе станува пресуден пазарен фактор кој ја диференцира компанијата од останатите нејзини конкуренти. Управување на вкупен квалитет или TQM, а се нарекува и обезбедување на квалитет, претставува реална и значајна заложба на компанијата да го промени нејзиниот вкупен пристап кон бизнисот со цел квалитетот да стане нејзин водечки фактор во сè она што го прави компанијата. Не е едноставено да се дефинира квалитетот, но со сигурност тој не е апсолутна големина, туку релативна. За самиот „квалитет“ се наведуваат неколку најчесто употребувани дефиниции, а една од нив е тоа дека квалитетот е збир на својствата на производот, процесите или услугите што се однесуваат на можноста за задоволување утврдени или индиректно – изразени потреби. Квалитетот, исто така претставува интеграција на работата и одговорноста, што се изразува преку задоволството на потрошувачите<sup>40</sup>.

Главна цел на секоја организација е преку менаџментот да обезбеди постојан раст и развој. Од економски аспект, квалитетот се изразува преку профитот, кој е цел на постоењето на секоја компанија. Само преку висок квалитет на производите што ги нуди, компанијата ќе стане конкурентна и ќе ги оствари своите цели. Секоја организација си оформува свои критериуми за квалитет произлезени од желбите и барањата на купувачите. Управувањето со квалитетот е посебен приод што ѝ овозможува на секоја организација да ги оствари поставените цели.

Според Деминг<sup>41</sup> вкупниот квалитет е дисциплина и филозофија на менаџментот што институционализира планирано и континуирано подобрување.

---

<sup>40</sup> Helga Drummond (1992), *The Quality Movement: What Total Quality Management is Really All About!* pages 45-57.

<sup>41</sup> В.Едвардс Деминг (1900-1993), бил американски инженер, статистичар, професор, автор и менаџмент консултант. Тој утврдил дека, со донесување на соодветни принципи на управување,

Помеѓу интересот на потрошувачите од една страна и останатите вклучени страни (менаџерите, вработените и добавувачите) од друга страна мора да постои избалансираност и систематско управување на сите работни процеси. За целосен пристап кон управувањето, стандардизацијата и подобри работни процеси, како и за поуспешно управување со квалитетот во компанијата, мора да се почитуваат следниве насоки<sup>42</sup>:

- јасни и точни упатства;
- прецизна набавка и производство без грешки;
- познавање на барањата на купувачите и
- развој на производите за задоволување на потребите на потрошувачите, квалитет и сигурност во составните елементи.

Преку TQM се овозможува целата организација да учествува во подобрувањето на процесот со што ќе се овозможи остварување на квалитет.

Овде треба да бидат вклучени и ISO 9000 стандардите на квалитет<sup>43</sup>:

ISO 9001:2015 – ги поставува барањата на системот за управување со квалитет;

ISO 9000:2015 – ги опфаќа основните концепти и јазикот;

ISO 9004:2009 - се фокусира на тоа како да се направи системот за управување со квалитет поефикасен и поефективен;

ISO 19011:2011 - поставува насоки за внатрешна и надворешна ревизија на системите за управување со квалитет.

---

кај компаниите се зголемува квалитетот, а се намалуваат трошоците. Тој е познат и по неговите 14 точки за управување со квалитетот.

<sup>42</sup> James R.Evans,William M.Lindsay(2008),*Management and Control of Quality*,4th Edition, pages 19-23.

<sup>43</sup> ISO 9000 е семејство на стандарди кои опфаќаат различни аспекти на управување со квалитетот. Стандардите обезбедуваат алатки и насоки за компаниите кои сакаат постојано подобрување на нивниот квалитет.

TQM изгледа како обемен метод за квалитет што се заснова на:

- *T (total)*- *целосен*; интеграција од вработени, добавувачи, клиенти, конзументи др.
- *Q (quality)* - *квалитет*; подразбира квалитет на работата и процесот на компанијата, следејќи го секој чекор во обезбедувањето квалитет на производите.
- *M (management)* – менаџмент, кој се однесува на управувањето со сите луѓе и процеси.

Целта на TQM е на економичен начин да се постигне квалитет кој ќе ги задоволува барањата и очекувањата на купувачите. За успешно имплементирање на TQM во компаниите, секој менаџер треба се придржува до следниве чекори<sup>44</sup>:

- создавање организациска наклонетост кон квалитетот – за да може целосно да се усоврши работниот процес во компанијата, TQM мора да биде применет од страна на сите вработени, а тоа подразбира и промена на организациската култура;
- фокусирање на потрошувачот – основната суштина на TQM е дека потрошувачот дефинира што е квалитетот;
- формулирање на иницијативи и задавање цели;
- предлагање на начини за мерење на квалитетот;
- барање и прифаќање на сугестии од сите вработени;
- блиска соработка со добавувачите;
- имплементирање на систем на залихи токму на време (just-in-time);
- елиминирање на пречките помеѓу функциите;

При примената на TQM се преземаат низа мерки кои имаат за цел да се спречи појавата на неквалитет. Со воведувањето на системот за управување со квалитет се настојува да се намали потребата од надзор, а тоа значи и намалување на потребата од контрола на квалитет. Основната идеја на овој систем е во тоа квалитетот да не се произведува, туку со квалитетот да се

---

44 Omachonu K.Vincent, Ross E.Joel (2004), *Principles of Total Quality*, 3<sup>rd</sup> Edition, pages 160-165.

управува. Квалитетот се темели на превентива, а помалку на контрола. Помеѓу планирањето и контролата најважно е остварување на квалитетот. Се настојува да се оневозможи настанување грешка, наместо да се поправа настанатата грешка.

### **3.3.1. Техники на управување со менаџмент со целосен квалитет**

Менаџерите при управувањето со целосниот квалитет можат да се потпрат на повеќе алатки и техники.<sup>45</sup> Кога компанијата сака да го одржува нивото на квалитет кое ги задоволува клиентите во соодветно време и со соодветна цена, тогаш самата компанија мора да ги следи и применува и следниве техники за управување со квалитет:

- *Анализата на додадена вредност* - означува детално оценување на сите работни активности, протокот на материјали и водењето на документацијата со цел да се утврди вредноста која тие ја додаваат на потрошувачите.
- *Износот на производството* – претставува техника на склучување преддоговори за препуштање на услуги и операции на други компании кои можат да работат со нив поевтино или подобро.
- *Време на циклус* - е времето кое е потребно на една организација да изврши некои дејства како што се развивање, производство и дистрибуирање на производи или услуги.
- *Статистичката контрола на квалитет* - претставува збир на посебни статистички техники кои можат да се користат за следење на квалитетот и опфаќа испробување пред прифаќање и имплементирање во процесот на производство.
- *Шест сигма* – оваа техника се фокусира на подобрување на квалитетот на процесот со идентификување и отстранување на причините за дефектите, како и минимизирање на варијабилностите во производството и бизнис процесите. Како филозофија TQM шест сигма

---

<sup>45</sup> Dale H.Besterfield, Carol Besterfield-Michna, Glen Besterfield, Mary Besterfield-Sacre (1999), *Total quality management* (2<sup>nd</sup> Edition), pages 75-89.



тврди дека постигнувањето на постојано подобрување на квалитетот бара посветеност од целата организација, а особено од највисокото ниво на управување. Менаџментот и сметководството во голема мера се вклучени во овој процес, и најчесто овие две одделенија имаат одговорност да предложат решенија за подобрување и обезбедување на соодветната контрола неопходна да се доведе организацијата кон целта т.е. блиску нула дефекти.<sup>46</sup>

- *Токму на време (just-in-time)*<sup>47</sup> – во вистинско време и на вистинско место и точна сума е принципот на JIT, се фокусира на зголемено враќање на инвестициите на компаниите преку намалување на процесот на попис и трошоците кои произлегуваат од него, а често става фокус и на вкупната контрола на квалитетот. JIT го карактеризираат организацијата на ниво и доследноста;
- *Парето анализа* – е статистичка техника која се користи за да се селектираат ограничен број на задачи кои ќе произведат значителен севкупен ефект. Парето анализата заклучува дека 80% од резултатот може да биде генериран со 20% фокусирање на клучната работа;
- *Петте зошто (five whys)* – прашува „Зошто?“ најмалку пет пати за да се открие коренот на проблемот. Како техника се фокусира кон истражување на причинско-последичната врска во основата на еден проблем. Примарна цел на оваа техника е да се утврди главната причина за дефект или проблем, што укажува кој процес не се одвива добро или не постои;
- *Поставувањето на репери (Benchmarking)* е процес на учење како другите компании ги изведуваат работите на исклучително висококвалитетен начин. Оваа метода е ефикасна бидејќи им помага на организациите да создадат квалитетни цели во процесот на управување со квалитет. Поставувањето репер е земање на една референтна точка

---

<sup>46</sup> Walther, M. Larry, Skousen, J. Christopher (2010), *Job Costing, Managerial and Cost Accounting*.

<sup>47</sup> Just-in-time техниката се појавила и развила во Јапонија околу 1970-тата година. Уште е позната и како Toyota production system (TPS), бидејќи била користена во ефикасното производство на автомобили преку набавката на делови кои се потребни во одреден период и одредено време.

по која се мерат работите, за подоцна компанијата да може да ги мери работата и резултатите со другите компании.

- *Kaizen*<sup>48</sup> – “kai” на јапонски значи промена, додека “zen” значи на подобро, па kaizen значи подобрување. Ова е ефективна алатка на постојано подобрување на малите чекори кои го прават процесот поефикасен, поефективен, прилагодлив и под контрола. Оваа техника се фокусира на поедноставување преку разделување на сложените процеси во нивните потпроцеси и нивно подобрување. Резултатите од оваа техника се веднаш видливи;
- *Круг на квалитет* – оваа техника ја изведуваат група на вработени (од шест до осум вработени) кои извршуваат слични задачи и се среќаваат во периодични интервали, често со менаџерите за да разговараат, да даваат сугестии и идеи за подобрување, како и методи на производство или контрола на квалитет;
- *Poka Yoke* – е јапонскиот израз што значи спречување на случајни грешки, односно опфаќа техничка изведба за брзо откривање на грешките и нивно спречување. Основата се состои во поставувањето на лимити за тоа како одредена операција може да се изврши, со цел да се натера операцијата да се изврши правилно со помош на технички средства.
- *Brainstorming (бура на идеи)* - оваа техника има за цел да ја поттикне креативноста и отвореноста за нови идеи и информации кои требаат да решат одреден проблем. Кај оваа техника се ангажирани 6-12 луѓе, од кои некои од нив се запознати со проблемот, а некои од нив се неутрални, додека главните улоги во овој процес ги имаат водителот и записничарот. Улогата на водителот во овој процес е да ги одреди правилата на процесот, додека записничарот ги запишува сите идеи, кои можат да бидат решение на некој проблем.

---

<sup>48</sup> Chris A.Ortiz (2006), *Kaizen Assembly: Designing, Constructing and Managing a lean Assembly line*, pages 7-19.

Со избирањето и спроведувањето на секоја од техниките на TQM, потребно е да се гледа како на долгорочна цел за секоја компанија, бидејќи придобивките уште на почеток ќе се таложат и постепено компанијата достигнува високо ниво на институционализиран квалитет.

### **3.3.2. Предности за компанијата од употребата на TQM**

Управувањето со целосен квалитет (TQM) е општа филозофија која води кон подобрување на бизнисот во целина. Многу од придобивките лежат во континуираното подобрување на процесите и производите, како и зголемувањето на ефикасноста на луѓето и машините. TQM може успешно да се имплементира во кој било дел на бизнисот, како што се: сметководство, финансии, правен оддел и администрација, производство, истражување и развој, одржување и продажба и маркетинг.

Главните придобивки за компанијата од примената на TQM се<sup>49</sup>:

- намалување на трошоците – кога TQM се применува континуирано, придонесува намалување на трошоците на компанијата, што доведува до изненадувачки пораст на профитабилноста;
- задоволство на клиентите – кога компанијата има подобри производи и услуги, тогаш има и помалку поплаки од клиентите. Повисокото ниво на задоволство на клиентите, исто така доведува до зголемување на уделот на компанијата на пазарот како и прилив на повеќе клиенти;
- намалување на дефект – TQM има силен акцент на подобрување на квалитетот во рамките на целиот процес, а не само при процесот на контрола на квалитетот;
- морал, обучени и мотивирани вработени – докажан успех TQM има и во значителното подобрување на моралот на вработените, при што се намалува цената на вработувањето и обуката на нови вработени, иако постојните вработени бараат значаен период за обука. Обучените и

---

<sup>49</sup> Goetsch L. David, Stanley B. Davis (2009). *Quality Managment for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*, 6<sup>th</sup> Edition

мотивирани вработени се создаваат низ соодветни услови за работа, соодветен третман, парични и непарични стимулации и различни видови на специјализација;

- подобрување на квалитетот – TQM има основна цел за подобрување на квалитетот на сите нивоа и во сите активности кај самата компанија;
- отсуство на дополнителни инвестиции – како една од најголемите предности на TQM е дека тој не бара никакви дополнителни инвестиции. Оваа техника е многу прифатлива за компаниите во земјите во развој кои се соочуваат со финансиски ограничувања од различни причини;
- флексибилност – TQM се фокусира на создавање на одделенски тимови за поттикнување на знаењата помеѓу организациските единици на компанијата, при што оваа интервенција го подобрува целокупниот организациски развој што резултира со подобри перформанси во сите оддели и ја поттикнува флексибилноста во одржувањето на конкурентноста на трошоците;

Останатите предности од примената на TQM се: компанијата има обезбедена загарантирана позиција на меѓународниот пазар, висок стандард, постојана контрола на трошоците, долгорочна поддршка за корисниците, бенефиции за вработените, градење на тимови и соработки, обезбедување работна средина во која секој може да успее, формирање и негување на нова организациска култура и сл.

#### **4. Емпириско истражување**

Претходните три глави од овој магистерски труд даваат еден поглед кон осознавањето на влијанието на менаџмент контролата врз ефикасното и ефективното работење на компаниите.

Сепак, е потребно од практична гледна точка да се осознаат импликациите од примената на менаџмент контролата врз целокупната компаниска успешност од страна на вработените и менаџерите. Конкретно, почитувањето и правилната присутност на контролата има повеќекратно позитивно и долгорочно влијание врз секоја компанија.

Токму поради ова е направено и ова истражување, за да се увиди до кој степен, на кој начин и како се применува контролата во праксата на компаниите (истражувањето се однесува на компании од текстилната индустрија во градот Штип).

Во оваа тема за емпириското истражување ќе бидат презентирани и анализирани добиените резултати од работата на терен кои успешно се собрани од извршениот анкетен прашалник низ компаниите, а на прашањата одговараа менаџерите и вработените во компаниите.

##### **4.1 . Методологија на емпириското истражување**

Заради поголема јасност и прегледност на истражувањето користиме соодветна методологија со аргументирање на оправданоста на самото истражување. Во тој поглед се поставени предметот и целите на истражувањето, хипотетичка рамка, како и објаснување на методите што ќе се користат за собирање и обработка на добиените податоци.

Резултатите од истражувањето се добиени како резултат на спроведените анкетни прашалници во текот на месец јануари и февруари 2017-та година, прикажани како Прилог 1 и Прилог 2 во рамките на овој труд. Сите анкетни прашалници беа пополнети реално, без притисоци и со слобода за избирање на

одговор според нивно сопствено мислење, како од страна на менаџерите, така и од страна на вработените во штипските компании од текстилната индустрија.

Истражувањето е спроведено во повеќе последователни фази и тоа: најпрво се прибрани информациите преку прашалниците, истите се анализирани и групирани, потоа се компјутерски обработени, табеларно и графички прикажани, направена е статистичка рамка со цел да се изведат заклучоци и на крај заради утврдување на поврзаноста меѓу варијаблите се користени  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C).

#### **4.1.1. Оправданост на емпириското истражување**

Оправданоста на ова истражување произлегува од самата потреба за осознавање на начинот на функционирањето на менаџмент контролата и нејзината важност, која е застапена во секој сегмент од компаниската активност.

Бидејќи компаниите ја имаат добиено титулата на активни фактори во економскиот живот, од исклучиво значење за целокупниот општествено-економски живот во секоја земја е постоење на успешни компании со надминати проблеми кои се јавуваат во работниот процес, а се поврзани со воспоставувањето и примената на контролата, која е и една од целите на спроведеното истражување. Деловното современо опкружување е турбулентно и конкурентно, а за да може да исплива компанијата и да се издвои со ефикасност и ефективност во работењето, без добро дефиниран вид на контрола која ќе се преферира и применување на сите нејзини фази, ова е дефинитивно невозможно. Овде е и процесот на глобализација, преку којшто конкуренцијата на пазарот се зајакна многу остро, па секоја компанија е ставена пред предизвик за издвојување чекор напред пред своите конкуренти.

За да опстане секоја компанија, потребно е менаџерот-лидер, како прв човек внимателно да се посвети на успешно спроведување на контролата и да го зафати секој сегмент од работењето, за да може навремено да се укаже на проблемот и да се интервенира без сериозни последици врз понатамошниот тек на работата. Исто така, компанијата во секој момент треба да биде подготвена за

била каква екстерна контрола, за да докаже дека работните задачи што се поставени со планот се извршуваат навремено, рационално и економично и водат кон остварување на поставените цели.

Во ова време на стопанисување е пожелно и примена на менаџментот на целосен квалитет, кој со своите техники на управување дава предности за компанијата преку преземањето низа мерки на превентива кои спречуваат појава на неквалитет.

Оттука произлегува дека се оправдани нашите истражувачки напори насочени кон согледување на начинот на примената на менаџмент контролата во истражуваните претпријатија и да се укаже на нејзината улога во остварувањето на успешни резултати во работењето.

#### **4.1.2. Предмет на емпириското истражување**

Предмет на ова истражување е проучување и анализирање на влијанието на процесот на менаџмент контролата врз ефикасноста и ефективноста т.е. успешноста на работењето на компаниите. Синтетизирањето на добиените податоци ќе овозможи една солидна основа за давање на свој придонес во поглед на креирање на модел и пристапи за успешно одвивање на контролата.

Целокупното научно-теоретско истражување од овој труд е сумирано во рамките на првите три одделни дела, во кои теоретски е елелиборирана менаџмент функцијата контрола и нејзиниот процес и позначајни прашања поврзани со неа. Преку разработената прва тема од трудот, теоретски се поткрепени бенефициите од примената на контролата, нејзините функции и фази кои мора последователно да бидат извршени, потоа различните видови на контрола кои можат да бидат применети, како и прикажување на контролата како клучен процес за ефикасно и ефективно работење.

Опсегот кој го зазема контролата во тековното работење е теоретски разработен во втората тема од трудот. Истиот е разработен преку различните фокуси на компаниското работење и ги опфаќа сите сегменти, а тоа на менаџерите им дава олеснување при понатамошните интервенирања, од кои

директно или индиректно зависи успешноста. Потоа, следува теоретска обработка на ефикасноста и ефективноста и нивната поврзаност со контролата, како и посебен осврт на менаџментот на целосен квалитет и сите предности за компанијата и менаџерите од неговото имплементирање и примена.

Покрај научно - теоретските проучувања, предметот на истражувањето го опфаќа и научно-емпириското проучување на влијанието на менаџмент контролата врз успешноста на работењето на компаниите (со посебен осврт на компаниите од текстилната индустрија во градот Штип) и соодветните заклучни согледувања од истото се елаборирани во делот за емпириско истражување.

#### **4.1.3. Цели на емпириското истражување**

Како основна цел на ова истражување се наметнува потребата од согледувањето на влијанието на менаџмент контролата во работењето во истражуваните претпријатија и укажување на нејзина правилна примена, која дава огромни бенефити во секој домен на компаниската активност.

Спроведеното теоретско и практично истражување во склоп на овој магистерски труд, е направено со цел практично да се проучат состојбите по поставените прашања, како за менаџерите, така и за вработените.

Сето ова дава силна аргументирана основа и придонес во подобрувањето на напорите за спроведување на контролата и бенефитите кои ги дава таа, а истовремено намалување на недостатоците и негативните појави.

Покрај основната цел на емпириското истражување, постојат и секундарни цели, кои претставуваат нејзино покомплексно опфаќање.

Прва цел е објаснувањето и осознавањето на суштината на поимот контрола, со содржинска разработка на нејзината природа и опфат, потоа причините за нејзиното проучување и образложение на значењето на менаџмент контролата за успех на компаниите.

Следна цел е поконкретно разгледување на менаџмент контролата и детално опишување на сите нејзини фази и видови, потоа согледување на поврзаноста на контролата со ефикасноста и ефективноста и фокусот кој го има



таа во работните активности на секоја компанија.

Разработувањето на концептот на менаџмент на целосен квалитет е следна цел. Во склоп на оваа цел се дефинира моделот на менаџмент на целосен квалитет, се образложуваат неговите техники на управување и се изнесуваат сите предности за компанијата од негова примена во своето деловно работење.

И за крај, како поединечна цел е развивање на модел на систем на контрола и правилен избор за приод кон тековните и идните активности заради загарантирани позитивни перформанси во целокупното работење. Преферирањето на развиениот модел ќе биде гаранција за ефикасност и ефективност во работата на секоја компанија.

#### **4.2. Хипотетичка рамка**

Основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека само правилното извршување на процесот на контрола, еднаквата вклученост на сите заинтересирани страни доведува до успех во работењето.

За реализирање на оваа хипотеза, потребно е да се земат предвид следниве посебни хипотези:

- ° За избор на правилните методи за проценка на проблемите и примена на соодветниот вид на контрола, потребно е менаџерите да направат комплетна анализа на работниот процес и на можните препреки;

- ° За остварување на придобивките кои ги нуди контролата, потребно е од почеток до крај правилно реализирање на четирите нејзини фази;

- ° Со навременото согледување на проблемите и преземањето на соодветните мерки и акции, тогаш во работната организација нема да се стопираат тековните процеси и нема да се почувствуваат негативните ефекти;

- ° Контролирањето придонесува за променетото однесување на сите вработени по укажувањето на проблемите и нивна поголема стручност, за

долгорочен развој и опстанок на компанијата, како и постигнување на ефикасност и ефективност во работењето;

- ° Со воведувањето и примената на методите за целосен квалитет, компанијата има обезбедено конкурентска предност на пазарот, која претставува значајна детерминанта на успехот;

- ° Менаџерите е потребно постојано да ги подобруваат пристапите на контрола со постојано усовршување, обука и иновации.

Сите овие хипотези ќе се докажуваат преку емпириското истражување и истите ќе бидат докажани или побиеени. Сето ова е постигнато со помош на  $\chi^2$  - тестот и со коефициентот на контингенција (C), а резултатите од анализите се презентирани во делот што следува.

#### **4.3. Користени методи во емпириското истражување**

Заради исполнување на основната цел и поставените секундарни цели, како и заради целосна опфатност на предметот на истражување, при изработката на трудот се користеше комбинација од неколку основни квантитативни и квалитативни методи за собирање и обработка на податоците.

Применетите научно – истражувачки методи во магистерскиот труд се: анализата, анкетата, компарацијата и статистичките пресметки.

*Анализата* како метод на истражување беше искористена преку претходно детално проучуваната теоретска содржина и преку согледувањата на состојбите на испитуваните компании, кои дадоа цврста основа за анализа на присутноста и примената на контролата како менаџмент функција и нејзините ефекти врз позицијата на компаниите. При реализирањето на овој научно – истражувачки метод, се користени сите достапни книги, достапни извештаи, списанија од странски и македонски автори, релевантни публикации, on-line интернет бази на податоци и сите други објавени материјали кои се поврзани со менаџмент контролата и нејзината присутност во компаниите.

*Анкетата* како метод на истражување е реализирана преку спроведување на прашалници со стандардизирани и јасно формулирани прашања, со можност за заокружување на еден понуден одговор. Притоа, беа подготвени два анкетни прашалници, од коишто едните беа поделени на менаџерите, а другите на вработените со цел без притисок и реално да дадат одговор на сите прашања.

Потоа, преку нивните одговори најреално се добиваат потребните информации за застапеноста на контролата во компаниите и ефектите од нејзиното применување. Анкетните прашалници беа спроведени во текот на месец јануари и февруари 2017-та година, а изготвените анкетни прашалници се дадени како Прилог.1 и Прилог. 2 во рамките на овој труд. Испитаници беа менаџери и вработени во приватни претпријатијата од текстилната индустрија во град Штип.

*Компарацијата* како научно – истражувачки метод е применет заради споредување на добиените сознанија од спроведеното истражување. Во овој труд, целта е компарација на искажувањата на менаџерите од една страна и вработените од друга.

*Статистичкиот метод* е извршен преку рангирање, табеларно и графичко прикажување на претходно обработените податоци, со што јасно се гледаат добиените резултати. Ова е постигнато преку директно средување на податоците со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки Microsoft Office Excel.

#### **4.4. Резултати од истражувањето**

Во овој труд, како што е и претходно наведено при емпириското истражување се користеа анализата, анкетата, компарацијата и статистичката анализа како методи. Во истражувањето главен акцент се става на анкетниот прашалник кој се состои од 10 прашања со по три понудени одговори, спроведен во неколку претпријатија од текстилната индустрија во градот Штип, а испитаници

беа менаџери и вработени во истите. Поединечно за секое прашање од овој анкетен прашалник е извршена пресметка на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C), а на крај се дадени заклучоци врз основа на обработените податоци. Добиените одговори и резултатите од нив од истражувањето се претставени табеларно и графички во текстот што следува.

Табела 1. Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Table 1. Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџер		Вработен	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека правилно се врши контролата во Вашата организација?	Да	25	84	37	60
	Не	4	13	15	25
	Без одговор	1	3	9	15
	Вкупно	30	100	61	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 23,579					
2. Дали при процесот на контролирање, сите се третирали подеднакво?	Да	22	74	30	49
	Не	1	3	25	41
	Без одговор	7	23	6	10
	Вкупно	30	100	61	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 43,021					

<b>3. Дали сметате дека со спроведената контрола се влијае на успешноста на работењето на организацијата?</b>	<b>Да</b>	<b>22</b>	<b>73</b>	<b>42</b>	<b>69</b>
	<b>Не</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>18</b>
	<b>Без одговор</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>13</b>
	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 6,438</b>					
<b>4. Дали сметате дека во Вашата компанија се врши прекумерна контрола?</b>	<b>Да</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>20</b>
	<b>Не</b>	<b>24</b>	<b>80</b>	<b>35</b>	<b>57</b>
	<b>Без одговор</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>23</b>
	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 12,898</b>					
<b>5. Дали сметате дека контролирањето придонесува за подобрување на ефикасноста и ефективноста на работењето?</b>	<b>Да</b>	<b>24</b>	<b>80</b>	<b>38</b>	<b>62</b>
	<b>Не</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>15</b>
	<b>Без одговор</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>23</b>
	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 8,403</b>					
<b>6. Дали при процесот на контролирање се користат правилни методи за проценка и решавање на проблемите?</b>	<b>Да</b>	<b>18</b>	<b>60</b>	<b>25</b>	<b>41</b>
	<b>Не</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>28</b>
	<b>Без одговор</b>	<b>11</b>	<b>37</b>	<b>19</b>	<b>31</b>
	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 24,265</b>					

<b>7. Дали во Вашата организација се воведени стандардите за целосен квалитет?</b>	<b>Да</b>	<b>12</b>	<b>40</b>	<b>29</b>	<b>47</b>
	<b>Не</b>	<b>13</b>	<b>43</b>	<b>15</b>	<b>25</b>
	<b>Без одговор</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>28</b>
	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 8,017</b>					
<b>8. Дали по процесот на контрола и укажувањето на проблемите, сметате дека се врши правилна превенција и корекција?</b>	<b>Да</b>	<b>23</b>	<b>77</b>	<b>40</b>	<b>65</b>
	<b>Не</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>15</b>
	<b>Без одговор</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>20</b>
	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 9,014</b>					
<b>9. Дали сметате дека во Вашата организација се врши подобрување на пристапите на контрола?</b>	<b>Да</b>	<b>22</b>	<b>74</b>	<b>33</b>	<b>54</b>
	<b>Не</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>26</b>
	<b>Без одговор</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>20</b>
	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 21,576</b>					
<b>10. Дали сметате дека досега спроведените контроли се покажале успешни?</b>	<b>Да</b>	<b>20</b>	<b>67</b>	<b>31</b>	<b>51</b>
	<b>Не</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>26</b>
	<b>Без одговор</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>14</b>	<b>23</b>
	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 21,335</b>					

При емпириското истражување, беа користени  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C), со цел постигнување на посакуваните резултати.

$\chi^2$  –тестот, познат и како Pearson-ов тест, е еден од најпознатите и најпрактичните непараметарски тестови на база на контингенција<sup>50</sup>. Како еден од најчесто применуваните тестови, се употребува во оние случаи кога резултатите добиени од емпириското истражување се изразени во фреквенции или кога можат да се сведат на фреквенции. Корист од употребата на овој тест имаме кога сакаме да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.

$\chi^2$  претставува збир на квадрирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски поставените) фреквенции ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според следнава формула<sup>51</sup>:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}, \text{ каде што}$$

$f_i$  = испитуваните фреквенции добиени со емпириско истражување или експериментирање, а

$f_0$  = очекуваните (теоретски) фреквенции при одредена хипотеза;

Толкувањето на добиената вредност за  $\chi^2$  се базира на теоретската  $\chi^2$  распределба, формулирана од К. Pearson, кој ги пресметувал и создавал таблиците на гранични вредности на  $\chi^2$  – тестот за соодветен број на степени на слобода, кои се пресметуваат според формулата:  $n = (k-1)(r-1)$  и соодветна веројатност, односно праг на значајност. Прагот на значајност се однесува на дозволена грешка или ризик и најчесто се користи ниво на веројатност  $p=0,05$  и  $p=0,01$ . Во овој труд се користи ниво на веројатност од 0,05, односно 5%.

---

<sup>50</sup> Мицески, Трајче, (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191.

<sup>51</sup> Трајче Мицески „Здравствена статистика“, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, 2009, стр.190.

Со  $\chi^2$  – тестот се одредува веројатноста на поврзаност помеѓу двете варијабли, а висината на таа поврзаност ја добиваме со користење на коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

каде:

$\chi^2$  = пресметана вредност за  $\chi^2$  , а

$N$  = вкупен број на фреквенции;

Вредноста на коефициентот на контингенција се движи од 0 до 1, при што колку (C) е поблиску до 1, толку меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е појак и обратно, доколку добиениот коефициент е поблиску до 0, тогаш меѓузависноста е слаба.

Во следниот текст од овој труд е даден табеларен и графички приказ на добиените и обработени податоци и коментар поединечно за секое прашање.

Прво прашање: *Дали сметате дека правилно се врши контролата во Вашата организација?*

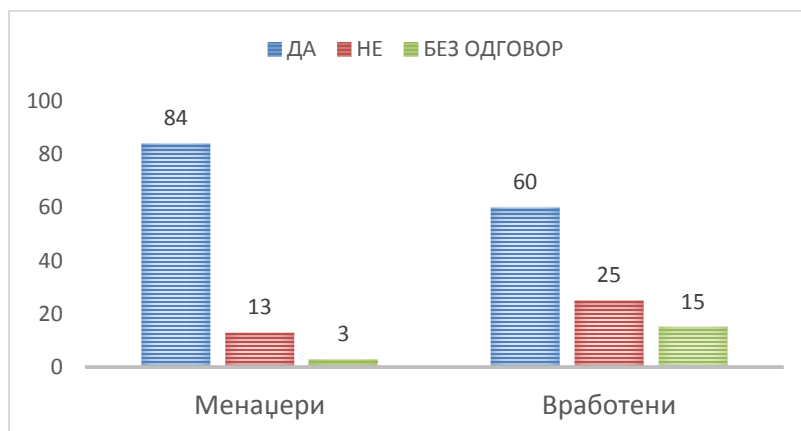
Табела 1.1 Табеларен приказ на првото прашање според добиените одговори

Table 1.1 Table of the first question and the answers to the same

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџер		Вработен	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека правилно се врши контролата во Вашата организација?	Да	25	84	37	60
	Не	4	13	15	25
	Без одговор	1	3	9	15
	Вкупно	30	100	61	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 23,579					



Следи графички приказ:



Графикон 1.1 Графички приказ на првото прашање според добиените одговори

Chart 1.1 Graphic presentation of the first question and the answers to the same

Од резултатите претставени во Табела 1.1 и Графикон 1.1 на првото прашање се гледа дека 84% од менаџерите во испитуваните компании, сметаат дека контролата во нивните организации се врши на правилен начин, 13% не се согласуваат со тоа и 3% се без одговор. Кај вработените, 60% од вкупните испитувани сметаат дека контролата се врши правилно, 25% не се согласуваат, а 15% се без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 23,579 што е поголемо од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,325 што укажува на умерена меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Имено, од резултатите прикажани во табелата и графички, па и од пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација за правилното вршење на контролата во организацијата, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Додека поголем процент од менаџерите сметаат потврдно, наспроти нив се вработените кои во помал процент го мислат тоа.

Анализирајќи ги добиените резултати, можеме да кажеме дека споредната хипотеза дека за остварување на придобивките кои ги нуди контролата потребно е од почеток до крај нејзино правилно извршување се отфрла.

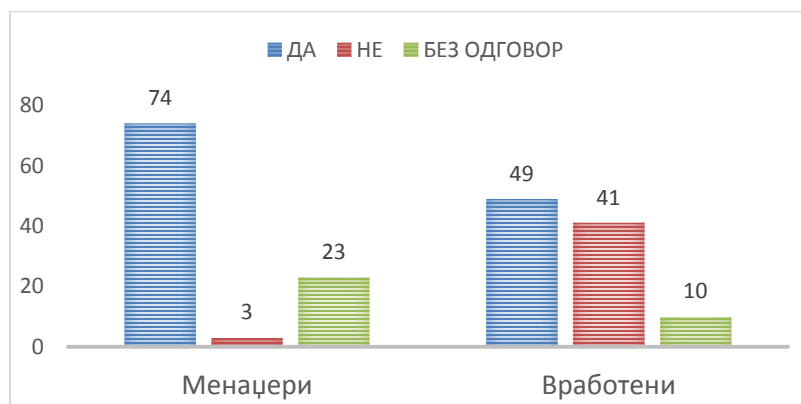
Второ прашање: *Дали при процесот на контролирање, сите вработени се третирали подеднакво?*

Табела 1.2 Табеларен приказ на второто прашање според добиените одговори

Table 1.2 Table of the second question and the answers to the same

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџер		Вработен	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали при процесот на контролирање, сите се третирани подеднакво?	Да	22	74	30	49
	Не	1	3	25	41
	Без одговор	7	23	6	10
	Вкупно	30	100	61	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 43,021					

Графички прикажано изгледа:



Графикон 1.2 Графички приказ на второто прашање според добиените одговори

Chart 1.2 Graphic presentation of the second question and the answers to the same

Преку анализа на Табела 1.2 и Графикон 1.2 согледуваме дека по однос на прашањето дали при процесот на контрола сите се третирани подеднакво, 74% од менаџерите сметаат дека да, само 3% не го сметаат тоа и 23% останале без одговор. Кај вработените 49% се согласни со потврден одговор, 41% сметаат дека не се третирани подеднакво, а 10% се без одговор по ова прашање.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање е 43,021 што е поголема од табличната вредност, од што произлегува заклучокот за неусогласеноста на исказите помеѓу двете групи на испитаници. Овде вредноста на  $\chi^2$  –тестот е најголема по сите останати прашања. Коефициентот на контингенција има вредност 0,421 што покажува умерен интензитет на меѓусебна поврзаност на одговорите.

Иако поголем дел од менаџерите сметаат дека при процесот на контрола сите се еднакви, т.е. при третирањето нема исклучоци за никој, сепак, вработените со нивните одговори ни даваат малку поинаква слика за ова. Според нив еднаквоста е на малку пониско ниво. Според анализите по ова прашање, можеме да заклучеме дека основната хипотеза која гласи дека само правилното извршување на процесот на контрола, еднаквата вклученост на сите заинтересирани страни доведува до успех во работењето се отфрла.

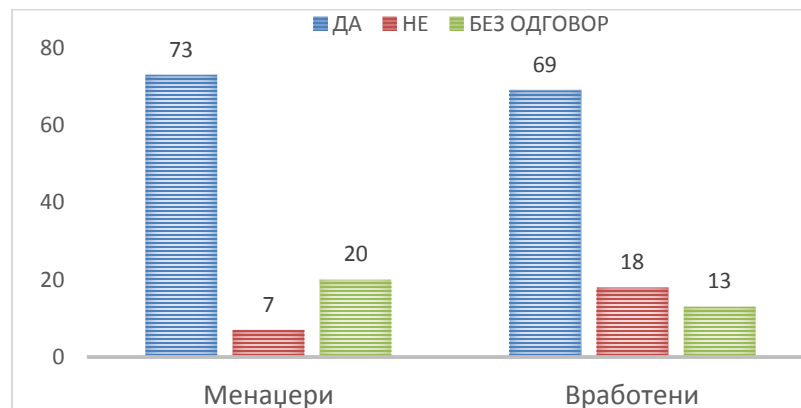
Трето прашање: Дали сметате дека со спроведената контрола се влијае на успешноста на работењето на организацијата?

Табела 1.3 Табеларен приказ на третото прашање според добиените одговори

Table 1.3 Table of the third question and the answers to the same

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџер		Вработен	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали сметате дека со спроведената контрола се влијае на успешноста на работењето на организацијата?	Да	22	73	42	69
	Не	2	7	11	18
	Без одговор	6	20	8	13
	Вкупно	30	100	61	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 6,438					

Следи графичко прикажување:



Графикон 1.3 Графички приказ на третото прашање според добиените одговори

Chart 1.3 Graphic presentation of the third question and the answers to the same

Од добиените резултати на одговорите на менаџерите и вработените по наведеното прашање се гледа дека 73% од менаџерите сметаат дека со спроведената контрола се влијае на успешноста на работењето на

организацијата, само 7% не го сметаат тоа, а 20% останале без одговор. Од вкупните анкетирани вработени, 69% се согласни по ова прашање, 18% не се согласуваат со тоа, а 13% се без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање е 6,438 и се разликува од табеларната вредност (5,991). Коефициентот на контингенција кој изнесува 0,177 го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените и во овој случај тој е многу слаб.

Од табеларната и графичката анализа и од  $\chi^2$ -тестот по ова прашање, може да заклучиме дека основната хипотеза се отфрла. Иако поголем дел од менаџерите се уверени дека со спроведувањето на контролата во компанијата се влијае на успехот во работата, сепак кај вработените овој процент е помал. Со оглед на тоа дека менаџерите се оние кои одговараат за спроведувањето на контролата, сосема оправдана е и нивната согласност во поголем процент по ова прашање.

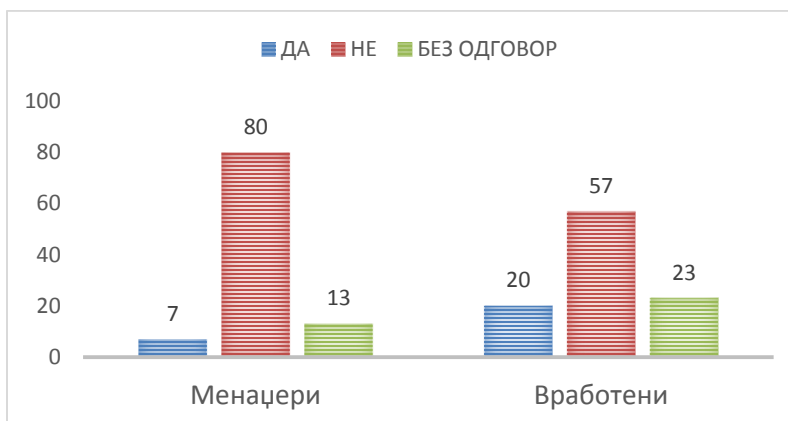
*Четврто прашање: Дали сметате дека во Вашата компанија се врши прекумерна контрола?*

Табела 1.4 Табеларен приказ на четвртото прашање според добиените одговори

Table 1.4 Table of the fourth question and the answers to the same

<b>Поставени Прашања</b>	<b>Понудени одговори</b>	<b>Поединечни одговори</b>			
		<b>Менаџер</b>		<b>Вработен</b>	
		<b>Вредност</b>	<b>%</b>	<b>Вредност</b>	<b>%</b>
<b>4. Дали сметате дека во Вашата компанија се врши прекумерна контрола?</b>	<b>Да</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>20</b>
	<b>Не</b>	<b>24</b>	<b>80</b>	<b>35</b>	<b>57</b>
	<b>Без одговор</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>23</b>
	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 12,898</b>					

Следи графички приказ:



Графикон 1.4 Графички приказ на четвртото прашање според добиените одговори

Chart 1.4 Graphic presentation of the fourth question and the answers to the same

Резултатите прикажани графички и табеларно за ова прашање, покажуваат дека само 7% од менаџерите сметаат дека во нивната компанија се врши прекумерна контрола, 80% одговориле со *не* по ова прашање, додека 13% се без одговор. 20% од вкупно испитаните вработени сметаат дека им се врши прекумерна контрола, 57% сметаат дека *не*, а 23% се без одговор.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 12,898 што укажува на разлика од табеларната вредност на  $\chi^2$ -тестот. Коефициентот на контингенција има вредност од 0,246 и го покажува слабиот интензитет на меѓусебна поврзаност помеѓу менаџерите и вработените.

Значи, и од табеларното и од графичкото прикажување на ова прашање, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека при добивањето слика за реалната ситуација дали во организацијата се врши прекумерна контрола, се добиени драстични разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Прекумерната контрола има штетни последици врз сите и врз целокупната работа на компанијата, па затоа е потребно менаџментот со посебно внимание да постапи по ова прашање и во иднина да се надмине ваквата состојба.

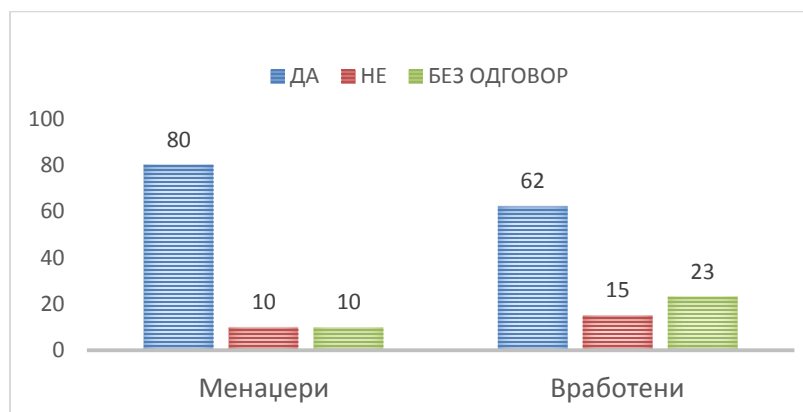
Петто прашање: Дали сметате дека контролирањето придонесува за подобрување на ефикасноста и ефективноста на работењето?

Табела 1.5 Табеларен приказ на петтото прашање според добиените одговори

Table 1.5 Table of the fifth question and the answers to the same

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџер		Вработен	
		Вредност	%	Вредност	%
5. Дали сметате дека контролирањето придонесува за подобрување на ефикасноста и ефективноста на работењето?	Да	24	80	38	62
	Не	3	10	9	15
	Без одговор	3	10	14	23
	Вкупно	30	100	61	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 8,403					

Следи графичкиот приказ:



Графикон 1.5 Графички приказ на петтото прашање според добиените одговори

Chart 1.5 Graphic presentation of the fifth question and the answers to the same

По однос на петтото прашање за тоа дали контролирањето придонесува за подобрување на ефикасноста и ефективноста на работењето, според табеларниот и графичкиот приказ, како и пресметаниот  $\chi^2$ -тест, најголем дел од

менаџерите 80% одговориле со да, 10% со не и 10% се без одговор. Кај вработените, имаме поразлична состојба, 62% од вкупно анкетираните се согласни, 15% не се согласуваат и 23% се без одговор.

Добиената вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 8,403 и е поголема од табеларната вредност, додека пак, коефициентот на контингенција е 0,201 и укажува на слабата меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Преку анализата на добиените резултати, можеме да донесеме заклучок за отфрлање на споредната хипотеза која гласи дека контролирањето придонесува за променето однесување на вработените и нивна поголема стручност, за долгорочен развој и опстанок на компанијата, како и постигнување на ефикасност и ефективност во работењето.

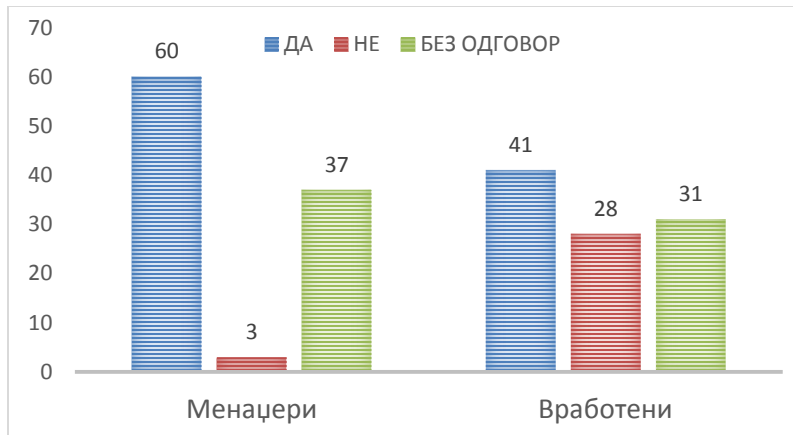
*Шесто прашање: Дали при процесот на контролирање се користат правилни методи за проценка и решавање на проблемите?*

Табела 1.6 Табеларен приказ на шестото прашање според добиените одговори  
Table 1.6 Table of the sixth question and the answers to the same

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџер		Вработен	
		Вредност	%	Вредност	%
6. Дали при процесот на контролирање се користат правилни методи за проценка и решавање на проблемите?	Да	18	60	25	41
	Не	1	3	17	28
	Без одговор	11	37	19	31
	Вкупно	30	100	61	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 24,265					



Графичкиот изглед е следниот:



Графикон 1.6 Графички приказ на шестото прашање според добиените одговори

Chart 1.6 Graphic presentation of the sixth question and the answers to the same

Добиените резултати прикажани во Табела 1.6 и Графикон 1.6 даваат јасна слика дека за прашањето дали при процесот на контролирање се користат правилни методи за проценка и решавање на проблемите, 60% одговориле со *да*, само 3% од нив одговориле со *не*, додека 37% се без одговор. Кај вработените имаме поинаква слика, 41% се согласни по ова прашање, 28% не, а 31% се без одговор, тргнувајќи од фактот дека некои од вработените воопшто не се ни запознати со методите кои се користат.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот изнесува 24,265 и се разликува од табличната вредност (5,991) , при што оваа вредност ни дава заклучок дека одговорите на двете групи испитаници не содејствуваат. Меѓузависноста помеѓу менаџерите и вработените е умерена, бидејќи коефициентот на контингенција изнесува 0,329.

Анализирајќи ги сите резултати, можеме да донесеме заклучок дека не се потврдува споредната хипотеза, која гласеше дека за избор на правилните методи за проценка на проблемите и примена на соодветниот вид на контрола, потребно е менаџерите да направат комплетна анализа на работниот процес и на можните препреки. Резултатите укажуваат на потребата за поголемо залагање на менаџерите по оваа ситуација, анализите кои ги прават да бидат подетални и

продлабочени пред правење на вистинскиот избор за методи и видовите на контрола кои ќе се применуваат, а од друга страна вработените да бидат повеќе вклучени и запознати со овој дел од вкупниот процес.

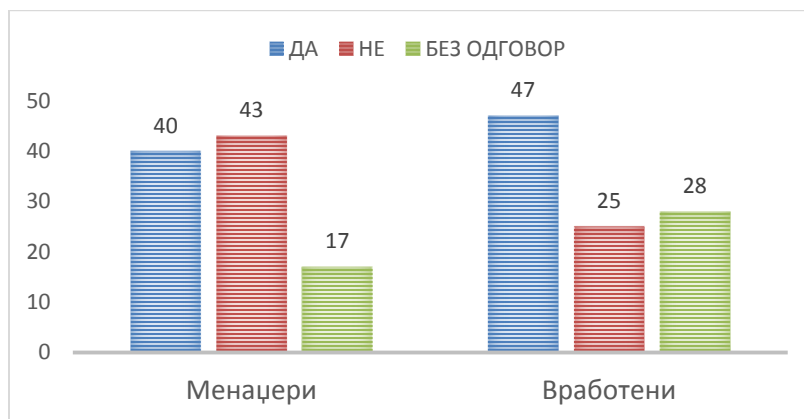
Седмо прашање: *Дали во Вашата организација се воведени стандардите за целосен квалитет?*

Табела 1.7 Табеларен приказ на седмото прашање според добиените одговори

Table 1.7 Table of the seventh question and the answers to the same

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџер		Вработен	
		Вредност	%	Вредност	%
7. Дали во Вашата организација се воведени стандардите за целосен квалитет?	Да	12	40	29	47
	Не	13	43	15	25
	Без одговор	5	17	17	28
	Вкупно	30	100	61	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 8,017					

Следи сликовит приказ:



Графикон 1.7 Графички приказ на седмото прашање според добиените одговори

Chart 1.7 Graphic presentation of the seventh question and the answers to the same

Од резултатите претставени во Табела 1.7 и Графикон 1.7 јасно се гледа дека по прашањето дали во организацијата се воведени стандардите за целосен квалитет, нема многу разлика во одговорите со *да* и *не* кај менаџерите, при што 40% одговориле со *да*, а 43% со *не*, додека 17% се без одговор. Од вкупно испитаните вработени, 47% се согласни по ова прашање, 25% одговориле со *не*, а 28% се без одговор.

Пресметана вредност за  $\chi^2$  изнесува 8,017 и е поголема од табеларната вредност (5,991), што укажува на заклучок дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не се истоветни. Коефициентот на контингенција изнесува 0,196 што укажува на слаб интензитет на меѓусебна поврзаност.

Сумираните резултати на емпириското истражување покажуваат дека не се потврдува споредната хипотеза дека со воведувањето и примената на методите за целосен квалитет, компанијата има обезбедено конкурентска предност на пазарот, која претставува значајна детерминанта на успехот. Според анализите погоре, заклучуваме дека во поголем процент менаџерите одговориле негативно за воведени методи за целосен квалитет и нивна примена, додека во споредба со нив, речиси ист процент од вработените сметаат дека во нивните организации не владеат овие методи или на ова прашање се без одговор. Оваа ситуација посочува дека менаџерите мораат вработените правилно да ги запознаат со менаџментот на целосен квалитет, неговите техники и придобивките.

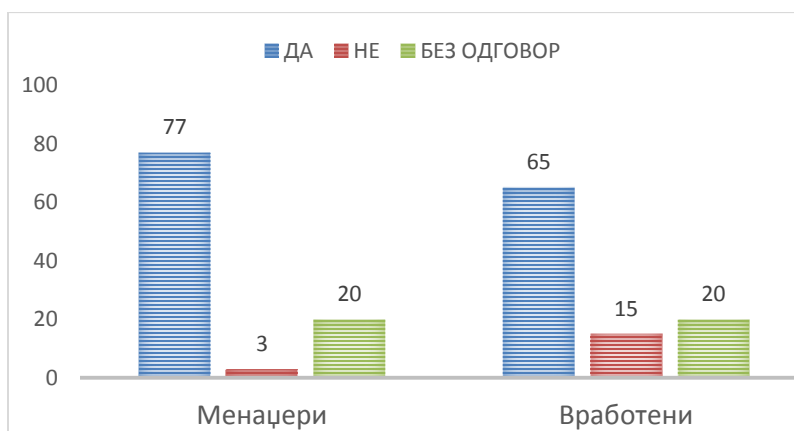
Осмо прашање: Дали по процесот на контрола и укажувањето на проблемите, сметате дека се врши правилна превенција и корекција?

Табела 1.8 Табеларен приказ на осмото прашање според добиените одговори

Table 1.8 Table of the eighth question and the answers to the same

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџер		Вработен	
		Вредност	%	Вредност	%
8. Дали по процесот на контрола и укажувањето на проблемите, сметате дека се врши правилна превенција и корекција?	Да	23	77	40	65
	Не	1	3	9	15
	Без одговор	6	20	12	20
	Вкупно	30	100	61	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 9,014					

Следи графичкиот приказ:



Графикон 1.8 Графички приказ на осмото прашање според добиените одговори

Chart 1.8 Graphic presentation of the eighth question and the answers to the same

Врз основа на прикажаните резултати во Табела 1.8 и Графикон 1.8 за осмото прашање, можеме да заклучиме дека 77% од менаџерите сметаат дека по процесот на контрола и укажувањето на проблемите, се врши правилна

превенција и корекција, само 3% не се согласни со ова и 20% се без одговор. Додека пак, 65% од вработените одговориле со да, 15% не се согласни по ова прашање и 20% се без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$  – тестот за ова прашање изнесува 9,014 и се разликува од табеларната вредност (5,991) и укажува дека исказите на испитаниците не содејствуваат. Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу дадените одговори на менаџерите и вработените е 0,208 и во овој случај тој е многу слаб.

Од табеларниот и од графичкиот приказ, како и од пресметаниот  $\chi^2$  –тест, може да се согледа дека во прикажувањето на реалната ситуација за тоа дали по процесот на контрола и укажувањето на проблемите, се врши правилна превенција и корекција, се добиени различни искази од менаџерите и од вработените.

Со добиените резултати се доаѓа до заклучок за отфрлање на поставената споредна хипотеза која гласи дека со навременото согледување на проблемите и преземањето на соодветните мерки и акции во работната организација нема да се стопираат тековните процеси и нема да се почувствуваат негативните ефекти.

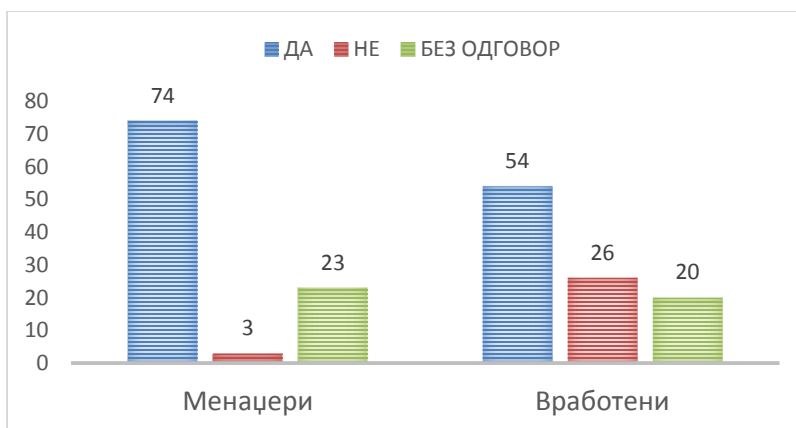
Деветто прашање: Дали сметате дека во Вашата организација се врши подобрување на пристапите на контрола?

Табела 1.9 Табеларен приказ на деветото прашање според добиените одговори

Table 1.9 Table of the ninth question and the answers to the same

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџер		Вработен	
		Вредност	%	Вредност	%
9. Дали сметате дека во Вашата организација се врши подобрување на пристапите на контрола?	Да	22	74	33	54
	Не	1	3	16	26
	Без одговор	7	23	12	20
	Вкупно	30	100	61	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 21,576					

Следи графички приказ:



Графикон 1.9 Графички приказ на деветото прашање според добиените одговори

Chart 1.9 Graphic presentation of the ninth question and the answers to the same

Резултатите прикажани во Табела 1.9 и Графикон 1.9 се однесуваат на тоа колку менаџерите и вработените сметаат дека во нивната организација се врши подобрување на пристапите на контрола. 74% од менаџерите се согласни по ова прашање, само 3% одговориле со *не*, а 23% без одговор. 54% од вработените се согласуваат по ова прашање, 26% не се согласуваат, а 20% се без одговор за подобрувањето на пристапите на контрола во нивната организација.

Пресметаната вредност за  $\chi^2$  –тестот е 21,576 што е доста поголема од табеларната вредност и укажува на разликите на исказите на испитуваните варијабли. Коефициентот на контингенција овде изнесува 0,312 што укажува на умерен интензитет на меѓусебна поврзаност.

Причината за високиот процент на согласност на менаџерите по ова прашање е во тоа што тие како надлежни се одговорни за залагањето преку постојани обуки, усовршување и иновации да вршат подобрување на пристапите на контрола.

Преку анализа на добиените резултати, можеме да заклучиме дека не се потврдува споредната поставена хипотеза која гласеше дека менаџерите е потребно постојано да ги подобруваат пристапите на контрола со постојано усовршување, обука и иновации.

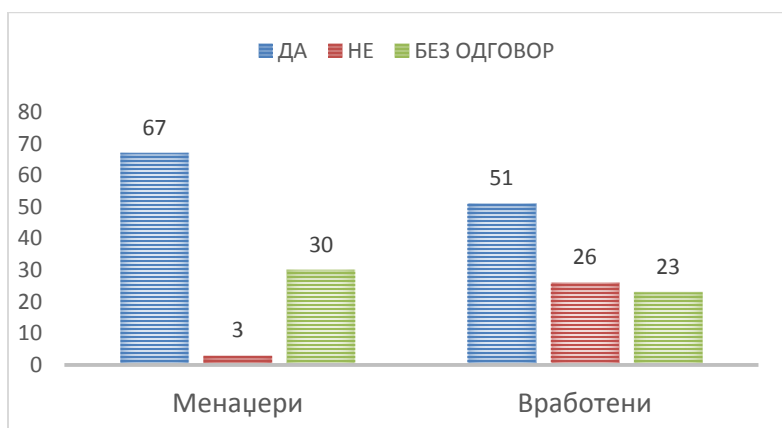
Десетто прашање: Дали сметате дека досега спроведените контроли се покажале успешни?

Табела 1.10 Табеларен приказ на десетото прашање според добиените одговори

Table 1.10 Table of the tenth question and the answers to the same

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџер		Вработен	
		Вредност	%	Вредност	%
10. Дали сметате дека досега спроведените контроли се покажале успешни?	Да	20	67	31	51
	Не	1	3	16	26
	Без одговор	9	30	14	23
	Вкупно	30	100	61	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 21,335					

Графичкиот изглед е следниот:



Графикон 1.10 Графички приказ на десетото прашање според добиените одговори

Chart 1.10 Graphic presentation of the tenth question and the answers to the same



Анализирајќи ги добиените резултати прикажани во Табела 1.10 и Графикон 1.10 за прашањето дали испитаниците сметаат дека досега спроведените контроли се покажале успешни, 67% одговориле дека сметаат, само мал дел од 3% не се согласуваат со тоа, а дури 30% не се искажале ниту со да или не. 51% од вкупно испитуваните вработени сметаат дека спроведените контроли имале успех, 26% не се согласуваат со нив, а 23% се без одговор.

Од добиената вредност на  $\chi^2$  –тестот кој изнесува 21,335 заклучуваме дека кај варијаблите кои се предмет на испитување разликите се доста значајни во овој случај, тоа значи дека исказите на двете групи испитаници не содејствуваат. Коефициентот на контингенција овде изнесува 0,310 и имаме умерена поврзаност помеѓу одговорите на испитаниците.

Разликата во исказите на менаџерите и вработените по ова прашање се согледува во тоа што испитаниците различно ја сфаќаат успешноста. Додека менаџерите гледаат на успешноста во целина, кај вработените гледиштето е насочено кон нивниот оддел, нивната активност или однесување.

Овде го имаме предвид и фактот дека менаџерите сакаат да ја нагласат својата работа и преку најмалите успеси, а наспроти нив вработените не обрнуваат многу внимание на тоа.

Од вкупно сумираните податоци и пресметаните статистички показатели јасно се гледаат значајните разлики во исказите на менаџерите и на вработените. Ова дополнително се потврдува и со пресметаните вредности на  $\chi^2$  –тестот и коефициентот на контингенција за секое прашање.

Ваквата состојба се потврдува и со пресметаните вредности на  $\chi^2$  –тестот за сите десет прашања, кои се движат од 6,438 до 43,021 > 5,991 (според кои заклучивме дека исказите на менаџерите и вработените не содејствуваат) и коефициентот на контингенција што се движи од 0,177 до 0,421 < 0,5 (кој ни покажува дека поврзаноста на одговорите на двете групи испитаници е слаба). Со тоа се отфрлаат нашите поставени хипотези, основната и споредните поставени хипотези.

## **5. Преферирање на модел и пристапи за успешно извршување на менаџмент контролата**

Процесот на контрола е дизајниран за спречување на проблемите, пред компанијата да претрпи било какви негативни ефекти врз нејзините перформанси. Секоја компанија преку процесот на контрола настојува своите цели и стратегии да ги усогласи со своето надворешно опкружување.

Успешен процес на контрола е оној кога менаџментот ќе биде убеден дека управувањето се случува без поголеми непријатни изненадувања, а оценката за тоа колку добро се одвива процесот на контрола се покажува во иднина. Добиените резултати по спроведената контрола даваат информација до сите за тоа што се очекува од нив и ги охрабрува како менаџерите, така и вработените во нивните напори во достигнувањето на саканите резултати.

Преку направеното истражување ја увидовме фактичката состојба во компаниите од аспект на застапеноста и спроведувањето на процесот на контролата при што добивме основа за креирање на модел и пристапи кои би се преферирале во компаниите за нејзино успешно реализирање. Само со соодветно дефиниран модел и правилно избраните пристапи е возможно компанијата да се докаже со успех во нејзиното работење.

Додека пак, преку направената анализа на добиените резултати од спроведеното истражување се истакнаа пропустите и недостатоците при спроведувањето на процесот на контрола и на тој начин го создадовме моделот, при што со негова примена се остваруваат посакуваните цели.

Врз основа на сознанијата можеме со сигурност да заклучиме дека во испитуваните компании отсуствува изразеното преферирање на вистинските пристапи и соодветните модели за успешно да се изврши процесот на контролата како менаџмент функција. Но, преку прифаќање и разбирање на овој префериран модел и пристапите, компаниите ќе дојдат во состојба кога во своето работење ќе се сведат на минимум неочекуваните негативни ситуации и проблеми, а ќе се

максимизираат сите погодности и предности кои ќе го прават успехот во работењето поедноставен за достигнување.

### **5.1. Развивање на систем на контрола за максимизирање на ефикасноста и ефективноста во работниот процес**

Системите за контрола се замислени како широка рамка која е клучна во управувањето на компаниите и кои ја зголемуваат веројатноста дека менаџментот донесува одлуки и презема дејства кои се во склад со целите.

Ефикасноста и ефективноста се главни термини во поставувањето и мерењето на перформансите на компанијата. Додека ефективноста ја движи организацијата кон своите цели и постигнување успех, ефикасноста ги остварува истите тие цели по најниска можна цена и со најмалку направени грешки и пројавени проблеми.<sup>52</sup>

За да се развие систем на контрола кој ќе претставува клучна детерминанта за успехот во целокупното работење, најпрво е потребно процесот на контрола да биде дефиниран со поставувањето на целите кон кои се стреми компанијата. Исто така, системот на контрола е потребно да ги вклучи активностите кои произлегуваат од самиот процес на контрола и резултатите од истиот. Умереноста треба да биде главна карактеристика на системот, а овде е и мотивацијата на сите вработени и менаџери за промена на нивното однесување по укажаните грешки и издигнување на едно повисоко ниво во напорите за достигнување на посакуваното ниво на компанијата.

Со спроведеното истражување во овој магистерски труд кое беше насочено кон тоа колку е присутна и како влијае контролата која компаниите ја применуваат и преку анализата на истражувањето, дојдовме до сознание за основните пропусти кои се прават при самото поставување на системот за контрола, при што сумираните анализи и образложенија ни претставуваат база преку која го

---

<sup>52</sup> Flamholtz E., 1996, Effective Management Control: Theory and Practice (Boston, MA: Kluwer).

креираме моделот на систем на контрола преку кој компанијата ќе ги максимизира ефикасноста и ефективноста. Преку сето ова ние прикажуваме систем на контрола кој би имал огромното влијание во квалитетот, продуктивноста и крајните перформанси на самата компанија. Со преферирањето на ваквиот систем на контрола, преку негово комплетно и правилно реализирање ефектите ќе се покажат за краток период. Тој ќе претставува алатка преку која ефикасноста и ефективноста ќе се движат во позитивен правец.

Во текстот што следува е прикажан системот на контрола со неговите насоки, кои би требало да претставуваат основни постулати за секоја организација, која се стреми кон максимизирање на детерминатите за успех (ефикасност и ефективност).

- Создавање на услови за формулирање на умерен, сеопфатен и соодветен систем на контрола;
- Креирањето на системот на контрола да биде во координација и да ги поддржува поставените цели и визијата на компанијата;
- На трошоците за создавање на системот на контрола треба да се гледа како инвестирање заради постигнување долгорочни користи<sup>53</sup>;
- Системот на контрола да биде во постојана меѓузависност со реализирањето на тековните и на идните работни активности на компанијата;
- Разбирање и поддржување на избраниот систем на контрола од страна на менаџерите и вработените, преку промена на нивното однесување кон нивните задачи и активности;
- Флексибилноста и точноста треба да бидат главни особености на системот;
- Системот на контрола треба да обезбедува корисни информации преку кои ќе се оценува ефикасноста на човечките, материјалните и финансиските ресурси;

---

<sup>53</sup> Kimura S. and Mourdoukouta P. (2000), Effective integration of management control systems for competing in global industries, European Business Review, Volume 12 . Number 1, pages. 41-45.

- Вработените треба активно да се вклучат во сите акции на системот кои се од клучно значење за успехот во работењето, а да ги избегнуваат оние кои се со негативни последици;
- Да се направи правилна распределба на обврските на менаџерите и вработените;
- Континуирано зајакнување на системот со сите негови најјакни карактеристики;
- Комплетно преземање на сите мерки кои ги наложува системот заради поголема ефикасност и ефективност;
- Да се издвојат и да се обрати посебно внимание на сите негативни појави и нивна анализа од страна на менаџерите за спречување на нивно повторно појавување;
- Системот на контрола треба да работи на принципот на исклучок, односно менаџерите во управувањето да стават акцент на исклучоците кои доведуваат до намалување на ефикасноста и ефективноста;
- Да не постојат одложувања во прифаќањето и имплементирањето на системот на контрола;
- Постојано усовршување и иновација при примената на системот, за да може компанијата да одговори на предизвиците од своето окружување;

Со правење напори за имплементација на ваков модел на систем на контрола кој ќе ги има погоре наведените особености, компанијата ќе биде многу чекори напред во ефикасното и ефективното работење. На овој начин ќе се елиминира непотребниот и неекономичниот надзор од страна на менаџерите и ќе се зајакне времето како фактор. Во суштина, системот на контрола обезбедува дека сите важни фактори се движат по правилната насока и по вистинското темпо. Системот на контрола ќе даде гаранција дека ресурсите се добиваат и користат ефикасно и ефективно во остварувањето на целите на компанијата.

## **5.2. Креирање и избор на правилен приод кон тековните и идните активности на компанијата**

Иако како клучна детерминанта за ефикасност и ефективност во работењето имаме дефиниран систем на контрола, сепак не треба да се занемари приодот кој компанијата ќе го има во своите тековни и идни активности. Од тоа колку правилно компанијата ќе се однесува кон самата себе зависи и нејзиниот успех.

Компанијата е должна да ги регулира активностите за да не се јави отстапување во остварувањето на своите цели. Менаџерите се тие кои преку контролата во секој момент имаат надзор за компаниските активности и за тоа колку истите се ефикасни и ефективни. Преку контролата, тие даваат оценка за тековните активности, а истовремено сугестии и унапредувања на идните активности.

Во креирањето и изборот на правилниот приод кон компаниските активности, менаџерите имаат обврска да обезбедат механизам кој компанијата ќе ја доведе во позиција на конкурентска предност. Односно, потребно е способен менаџмент кој ќе има контрола над ресурсите и кој ќе определи колку истите ефикасно се користат во однос на произведените резултати, така што влезните единици т.е. компаниските ресурси (човечки, материјални, финансиски и сл.) ставени во однос со конечните резултати потребно е да покажат ефикасно производство.

Приодот кон производствените активности потребно е да вклучува менување на техниките на производствените процеси, со цел изнаоѓање на најефикасен начин за нивно извршување, намалување на трошоците за производство и достигнување на сигурна позиција во денешното високо конкурентно окружување.

Ефективниот менаџмент потребно е да креира посебен приод кој постојано го следи квалитетот на добрата и услугите и негово константно унапредување,

бидејќи само со посебен акцент на детерминантата квалитет, компанијата може да се соочи со бурната и сложена средина. Овде многу важен е менаџментот на целосен квалитет, кој треба да заземе посебно место во приодот на менаџерите кон активностите кои се однесуваат на квалитетот на производите, бидејќи алатките и техниките кои ги овозможува тој, ја диференцираат компанијата од останатите и овозможува намалување на бројот на грешки и штети.

Менаџментот при секојдневните тековни активности, но и оние што следуваат, потребно е посебен приод да има и кон промените во средината, кои влијаат врз компаниското работење. Компанијата мора во секој момент да биде во состојба да одговори соодветно на промените, било да се предизвикани од надворешни фактори, или пак промени внатре во самата компанија.<sup>54</sup> На промените предизвикани од надворешните фактори, кои се во најголем случај непредвидливи, има многу помал простор за правилни активности и затоа менаџментот многу внимателно треба да пристапи кон приспособувањето кон нив. Додека, кон промените кои настануваат внатре во компанијата, менаџментот е потребно да ги следи и да управува со ефектите од нив и да креира и предвиди алатки и мерки кои ќе ги сведат на најниско ниво можните штети. Доколку менаџментот не креира приод за соочување со промените, тогаш компанијата ќе пропушти безброј можности.

Најмногу внимание менаџерите треба да посветат на приодот кон вработените. Вработените од сите оддели потребно е да бидат запознати со сите промени кои менаџментот ги прави, за да можат да се прилагодат на нив и да ги унапредат своите секојдневни работни обврски со цел поголема ефикасност и успешни резултати. Од нив и нивните залагања зависат сите резултати.

Мотивираноста, обуката, развојот, достапноста на вработените до информации се категории кои треба да им бидат исполнети, но сепак умереноста е онаа која најмногу се издвојува. Оваа категорија се однесува на надзорот кој менаџерите им го прават. Претераната контрола над нив ќе даде сосема

---

<sup>54</sup> Laura B. Cardinal, Sim B. Sitkin & Christopher P. Long (2010), Organizational Control.

спротивни ефекти од посакуваните, па затоа умереноста во контролата ќе ги доведе вработените до степен каде тие сами ќе имаат поголемо чувство на одговорност во сопствените приоди кон задачите, ќе се доведат до ниво на комплетна ефикасност и ефективност во своето работење за побрзо реализирање на целите.

Потребно е постојано да се прават напори за постигнување на солидно ниво во справувањето со секојдневните отстапувања при извршувањето на работните активности. Од тоа како менаџментот ќе реагира на активностите денес, зависат идните резултати и ефектите од нив. Затоа, посебна важност се става на однесувањето на менаџерите и нивната улога во крајните компаниски перформанси, како финансиски, така и нефинансиски. Менаџментот во секое време треба да покаже способност за идентификување на пропустите и да понуди рационален приод за надминување на истите.

### **5.3. Постојано дополнување и усовршување на избраниот систем на контрола за загарантирани позитивни перформанси во работењето**

Достигнувањето на посакуваното ниво и запирање на тоа скалило, не ја води компанијата нанапред. Само со континуирано дополнување и усовршување на дефинираниот систем на контрола, компанијата може да смета на успех во работата. Усовршувањето на системот овозможува да се искористат предностите кои ги нуди денешниот деловен свет. Низ својата евалуација, системите за контрола претрпеле доста измени кои биле направени заради нивно целосно концептуализирање во однос на спроведувањето на стратегиите на компаниите.

Менаџментот мора да го има предвид огромното влијание на системите на контрола врз координирањето на работата и нивната клучна улога за успехот на компанијата. Добриот менаџер треба секогаш да гледа надвор од постојниот систем на контрола и мора постојано да биде во чекор со иновациите кои се



наоколу и да одговори на нив со соодветни промени кои позитивно ќе се одразат на активностите на компанијата. Системите за контрола не се ниту изолирани, ниту фиксни. Напротив, еден систем за контрола во една организација е поврзан со сите организациски димензии, почнувајќи од организациската структура, културата, стратегијата итн. Па, затоа при промените и иновациите на системот, се земаат предвид сите овие димензии. Со сигурност можеме да дефинираме дека избраниот систем на контрола во една компанија постојано ја проверува ефикасноста и влијае на усогласувањата кај појавените отстапувања.<sup>55</sup> Оваа главна задача, секој систем на контрола ќе ја исполнува само со преферирање на негово континуирано надополнување и усовршување.

Напорите за спроведувањето на иновации на системите на контрола се неопходни, а причините за тоа може да се согледаат во големиот број на предности кои ги носат тие за компаниите:

- Одредување на варијации, настанати како резултат на нови промени во окружувањето и осветлување на факторите кои се одговорни за нив и преземање на корективни мерки;
- Следење на повратните информации за континуирано формулирање на компаниските стратегии;
- Обезбедување дека сите важни фактори се движат по планираната насока и планираното темпо;
- Поддржување на нови стратегии на компанијата заради обезбедување конкурентска предност;
- Унапредување на техниките на производство и намалување на трошоците за производство;
- Постојано следење и подобрување на квалитетот кој ја зголемува довербата кон клиентите;
- Идентификување на можностите за развој заради поголем пазарен удел;

---

<sup>55</sup> N. Ghosh (2005), Management Control Systems.

- Охрабрување на интеракцијата помеѓу сите одделенија во организацијата и промовирање стабилен работен однос и работна хармонија;
- Целосно насочување на напорите на сите вработени кон компаниските интереси и цели;
- Овозможува развивање на потенцијалите на секој поединец во компанијата;
- Поврзаност со окружувањето и сите негови ризици со различни димензии;
- Одржување на ефикасноста и ефективноста со прилагодување на нови услови;

Системот за контрола во организацијата ја одржува интеграцијата на сите нејзини делови и сите вработени со менаџментот на прво место. Адаптабилноста и усовршувањето овозможуваат вклучување на нови димензии доколку тоа го наложува средината и користење на предностите од истите. Огромното значење на постоењето на дефиниран систем за контрола се прикажува преку подобрувањето на ефикасноста и ефективноста како клучни детерминанти за успешноста на една организација.

## ЗАКЛУЧОК

Контролата како менаџмент функција има клучна улога за успехот на организацијата. Важноста на контролата е значително зголемена во денешното современо работење. Компаниите растат во големина и вклучуваат се поголем број на операции. На пазарот постои огромна конкуренција меѓу различни производители и продавачи. Оттука, менаџерите треба да се задржат на постојано подобрување на ефикасноста на работењето. За таа цел, потребна е редовна проверка на сработеното и дали компанијата ги остварува работните активности без отстапувања кои би се одразиле негативно на нејзиното работење. Контролата е таа која го обезбедува остварувањето на вистинските компаниски перформанси и презема корекции за исправување на отстапувањата.

Во *првата глава* од овој труд, е направен теоретски осврт кон поимот контрола како менаџмент функција, нејзиното дефинирање и нејзината природа. Посебно анализирани се карактеристиките на контролата, кои го дефинираат нејзиниот карактер, а преку кои станува очигледна огромната улога на контролата во секоја организација. Секој деловен ентитет има за цел да расте, да остварува успеси и да опстане долго. Контролата му овозможува на менаџментот да има увид во секој момент дали неговата компанија е на вистинскиот пат во остварувањето на целите и на патот кон успехот, или пак, ако е спротивна состојбата, укажува и на причините кои се одговорни за тоа. За подлабоко да се разбере суштината на функцијата *контрола*, во продолжение од оваа тема се анализира потребата од интерната контрола заради остварување на поставените цели. Интерната контрола преку своите концепти, создава разумно уверување од страна на управниот одбор дека целите можат да се остварат, а не апсолутно уверување дека се остварени.

Во оваа тема, се пристапува и кон подлабока анализа на реализирањето на *фазите на процесот на контрола*. Суштината на процесот е во мерењето на перформансите во однос на поставените и преземањето на корективни акции, доколку има отстапки од планираното. Најосновната функција на контролата, која

може да се издвои во заклучниот дел е дека таа претставува *постојана интеракција меѓу мерењето, споредувањето и преземањето на мерки од страна на менаџментот*. Контролата е последната функција, која нуди навремена помош и поддршка на клучните лица т.е. на менаџерите. Затоа, особено значајни се нејзините ефекти за една компанија и фактот дека е наменета за подобрување на ефективноста, ефикасноста на деловниот субјект и постигнување на подобри резултати. Во продолжение од темата, следува анализа на најзначајните видови на контрола и истакнување на придобивките кои произлегуваат од примена на истите. Можностите за контрола и следење на стратегиите и обезбедување сигурност за нивно извршување, контрола над трошоците и компанискиот буџет, следење на однесувањето на вработените, контрола на тековните и идните активности, регулирање на инпутите, спречување на очекуваните проблеми, регулирање на пазарното учество и многу други ги нудат секој од видовите на контрола.

На *опсегот и фокусот* кој го има контролата акцент се става на почетокот од *втората тема* од овој труд, преку нивна длабока теоретска разработка. Постојат многу гледишта за фокусот на контролата кој со тек на време сè повеќе се шири, а во трудот истакнат е фокусот кон најважните елементи, а тоа се човечките, материјалните и финансиските ресурси и кон резултатите од работењето. Посебно истакнати се *придобивките* од примената на контролата за сите ресурси поединечно. Овде подетално е разработена *нерасклинливата врска* која контролата треба да ја создаде помеѓу *ресурсите и стратегиската визија на компанијата*, што претставува клучен дел од оваа анализа. Понатаму, продолжението од оваа тема се посветува на потребата од постојана припременост на компанијата за екстерна контрола. Секојдневно, компаниите се соочуваат со промените кои ги носи надворешното окружување и одлуките и дејствувањата на други ентитети кои се одразуваат на нејзиното работење. Затоа, факт е дека *секоја компанија ќе може да опстане само доколку е спремна да одговори на барањата кои ги наложува окружувањето*. Овде е вклучена и *супервизијата*, од аспект на нејзините ефекти врз компаниите. Посебно се нагласуваат *целите* за постигнување поголема ефикасност, развивањето

способност за планирање и управување со работните процеси, минимизирање на отстапувањата и проблемите, како и градењето капацитет за развој и унапредување на целокупниот работен процес.

За да го има статусот *успешна*, компанијата треба постојано да *одржува баланс помеѓу ефикасноста и ефективноста*, т.е. да знае да ги спои овие две детерминанти на правилен начин. Затоа, во *третиот* дел од трудов се опфатени клучните детерминанти за успех, ефикасноста и ефективноста и нивно детално проучување. Посебен акцент е ставен на нивните функции кои заземаат значајна улога при обезбедувањето сигурен компаниски раст и развој. Посебно обработена е *поврзаноста на контролата со ефикасноста и ефективноста*, каде до израз доаѓаат *резултатите од работните процеси* кои ги дава контролата и *мерките* кои ги предлага за подобрување на *ефикасноста и ефективноста*, а се однесуваат и за менаџерите и за вработените. Контролата треба да ги опфати сите делови и активности на компанијата во испраќањето сигнали при реализирањето на здрава, ефикасна и ефективна организација.

Примената на управување со квалитетот (Total Quality Management) претставува *многу важен фактор за долгорочниот успех на една организација*. Како резултат на огромниот број придобивки од неговата примена, во оваа тема значаен дел е посветен на имплементацијата на TQM како важен аспект за подобрување на организациската ефикасност и ефективност. Факт е дека *TQM се фокусира на континуирано подобрување на процесот во рамките на организациите за да обезбеди супериорна вредност на самата компанија и се стреми кон континуирано подобрување во сите функции на една организација*.

Поврзаноста на контролата и TQM се гледа во нивната улога да се оневозможи настанувањето на грешки, наместо да се поправаат веќе настанатите, потоа во подобрување на квалитет и обезбедување на зголемени приходи и поголема продуктивност за организацијата. На крајот од оваа тема, се дава осврт на техниките за управување со TQM и предностите кои произлегуваат од нив. *TQM е филозофија на управување која има за цел да ги поттикне сите членови на организацијата*. Како клучен дел од разработката на TQM се

издвојува основниот принцип дека трошоците за превенција се помали од трошоците за корекција.

Четвртата тема од трудот го опфаќа емпириското истражување чие спроведување имаше цел да се увиди колку правилно и на кој начин се спроведува контролата во испитуваните компании (конкретно во трудов, компании од текстилната индустрија во градот Штип), нејзината импликација врз менаџерите и врз вработените, како и врз целокупната успешност на компаниите. Овде се образложени: методологијата на емпириското истражување, оправданоста на емпириското истражување, потоа предметот на емпириското истражување и целите од истражувањето. Потоа следи анализа на обработените податоци од добиените одговори со коментар за секое прашање посебно. Од добиените резултати на спроведеното емпириско истражување, добивме увид за разликите во мислењата на менаџерите и вработените по сите прашања од анкетните листови. При анализата на прашањата се пристапи кон примена на статистичките методи на  $\chi^2$  – тестот и коефициентот на контингенција (C), како и табеларно и графичко претставување на резултатите. По обработката на добиените резултати од првото прашање, се доаѓа до заклучок дека во компаниите во кои беше спроведено анкетното испитување, сепак не се врши правилно процесот на контрола. Од резултатите од второто прашање се дојде до заклучок дека поголем дел од вработените, а и значаен дел од испитуваните менаџери не се третирали подеднакво кога се спроведува процесот на контрола. Прашањето за тоа колку спроведената контрола влијае на успешноста на работењето на самата организација, резултираше со значителни разлики во одговорите. Разлика во исказите има и во четвртото прашање, каде се заклучува дека во поголем дел од испитуваните компании контролата која се врши е прекумерна. Несовпаѓање на мислењата на испитаниците има и кај следното прашање за тоа колку контролата придонесува за ефикасност и ефективност во работењето. На следното прашање на кое испитаниците даваа одговор, односно дали при процесот на контрола се користени правилни методи за проценка и решавање на проблемите се јавија несогласувања и поголем негативен исказ кај вработените. На прашањето дали во

испитуваните компании се воведени стандардите за целосен квалитет, се јавува согласување на двете групи испитаници во близок процент, но сепак значителниот процент на одговори со „без одговор“ и кај менаџерите и вработените укажува дека по ова прашање има проблем кој треба сериозно да се испита. Кај резултатите од следното прашање, дали се врши правилна превенција и корекција од вработените и менаџерите по укажаните проблеми, менаџерите се изјасниле негативно во најмал процент, но сепак негативното изјаснување на вработените го истакнуваат несовпаѓањето и по ова прашање. Дека во нивните компании се врши постојано подобрување на пристапите на контрола сметаат најголем дел од менаџерите – испитаници, но сепак вработените со своите негативни искази го потврдуваат спротивното. И на крај, кај последното прашање од анкетните листови, дали контролите кои биле спроведени се покажале како успешни, многу мал процент од менаџерите се изјасниле негативно, сепак вработените тоа го демантираат со своите негативни изјаснувања во значително поголем процент.

*Последната тема од трудот е посветена на преферирање на креираниот модел и пристапите заради успешно извршување на контролата. Преку добиените резултати од спроведеното истражување и укажаните недостатоци, во моделот се прикажани основните активности заради остварување на поставените цели. Исто така, во овој дел се посебен акцент се става на системот на контрола и неговото големо влијание во квалитетот, продуктивноста и крајните перформанси на самата компанија и во движењето на ефикасноста и ефективноста по нагорна линија. Како клучно од дефинираниот систем на контрола, може да издвоиме дека системот на контрола влијае на однесувањето на организациските ресурси за спроведување на организациските стратегии. Во окружувањето секојдневно дејствуваат различни сили кои ги менуваат плановите и насоките на компанијата, па поради тоа менаџментот мора да пристапи кон системот на контрола кој е сеопфатен, флексибилен и кој ја позиционира компанијата во временската рамка и конкурентниот простор со цел да се сфатат какви било несоодветности што може да биде штетно за вкупните перформанси на компанијата. Најважни*

*карактеристики* при конципирањето на системот на контрола што особено се издвојуваат во трудот се: во прв план да се имаат поставените цели на компанијата, менаџерите и вработените активно и подеднакво да бидат вклучени со своите обврски, дизајнот на системот на контрола да одговара на структурата на организацијата, точноста, навременоста и флексибилноста да бидат основни одлики на системот, трошоците за систем за контрола мора да бидат избалансирани против неговите придобивки, постојано унапредување на системот во согласност со барањата кои ги наложува околината итн.

Правилно формулираниот систем на контрола има за цел да се зголеми способноста за понапредна и непрекината контрола на сè посложените процеси во компанијата. Понатаму, во оваа тема е обработен *начинот на креирање и избор на правилен приод кон тековните и идните компаниски активности*. Секој деловен ентитет треба да внимава на своите приоди кон активностите на секој свој организациски сегмент. Поради тоа, менаџерите треба да обезбедат механизам кој компанијата ќе ја доведе во позиција на конкурентска предност, да вметнуваат промени во техниките на производствените процеси, заради изнаоѓање на најефикасен начин за нивно извршување, да постои дефиниран приод кој постојано го следи квалитетот на добрата и услугите преку негово константно унапредување, приодот кон сите вработените од сите оддели треба да биде на еднакво ниво и потребно е сите да бидат запознати со промените кои менаџментот ги прави, за да можат да ги прилагодат своите секојдневни работни обврски, а особено да се внимава на приодот кон промените во средината, бидејќи компанијата мора да биде подготвена секогаш да одговори соодветно на промените, било да се предизвикани од надворешни фактори, или пак промени внатре во самата компанија.

Правилниот дизајн на системот на контрола е под влијание на одредени фактори во кои самиот систем функционира, меѓу кои: надворешното опкружување, технологијата, организациската структура, големината на компанијата, организациската стратегија и култура. Системот на контрола треба да има високо ниво на софистицираност, разбрано како капацитет на



организацискиот систем да обезбеди лидерство, релевантни информации за планирање, следење, донесување одлуки, намалување на пречките и зголемување на вредноста. Многу е важно разбирањето дека системите на контрола ја зголемуваат заемната заложба и координираната акција кон посакуваните резултати, ја поттикнуваат комуникацијата, ја акцентираат дефиницијата на целите, ја намалуваат неизвесноста и водат до повисоки перформанси. Исто така, заклучуваме дека системите ја зголемуваат ефикасноста на решенијата за лоцирање на проблемите поврзани со работните задачи .

На крајот од оваа тема на трудот, се пристапува кон *постојаното надополнување и усовршување на избраниот систем на контрола* со сите придобивки кои водат кон позитивни компаниски перформанси. Преку постојаната адаптација на системот на контрола, се користат можностите за вклучување на нови димензии, доколку тоа го наложува средината, а се користат и предностите од истите. На овој начин се олеснува политиката преку која организацијата треба да обезбеди дека нејзините цели се исполнети. Сите резултати откриваат дека системите на контрола се во позитивна корелација со вкупните компаниски перформанси.

*Контролата*, како менаџмент функција е од суштинско значење во донесувањето на одлуки на компанијата и доколку е правилно развиена и структурирана имаме позитивни крајни резултати, односно имаме ефикасност и ефективност во работењето.

## Користена литература:

1. Armand V. Feigenbaum (1991) . Total Quality Control, Revised , 3<sup>rd</sup> (Third) edition;
2. Arthur Diane (1995) . *Managing Human Resources in Small and Mid-Sized Companies* , 2<sup>nd</sup> (Second) edition;
3. Albijanic Miloljub (2013). *Strategijski menadzment* , Univerzitet Singidunum
4. Bratton, J. & Gold, J. (1999). *Human resource management*, Theory and Practice, MacMillan Business;
5. Broadbent Mick, Cullen John (2003). *Managing Financial Resources*, 3<sup>rd</sup> (Third) Edition;
6. Balkin B. David, Cardy L. Robert, Gomez-Mejia, Luis R. (2008) . *Management: people, performance, change*;
7. Bogicevic Milikic Biljana (2008). *Menadzment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd;
8. Бојациоски, д-р Димитар (2009) .*Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет , Скопје;
9. Barry P. Smith (2010). *Introductory Financial Accounting and Reporting: Essential Revision in a hurry*;
10. Carell M, Elbert., Hatfield R. (1995) . *Human Resource Management*, Prentice Hall;
11. Coolins Jim, Porras I. Jerry (2004) . *Built to Last*, Successful Habbits of Visionary Companies;
12. Cascio Wayne (2012). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 9<sup>th</sup> (Ninth) Edition;
13. Ephraim F. Sudit ( 1996). *Effectiveness, Quality and Efficiency: A Management Orriented Approach*;
14. Evans R. James (2014). *Total Quality: Management , Organization and Strategy*, 4<sup>th</sup> (Fourth) Edition;
15. Flamholtz G. Eric (1996) . *Effective management control* , Theory and Practice, Norwell, Massachussets;
16. George, S. & Weimerskirich, A. (1998). *Total quality management*, 2<sup>nd</sup> Edition;

17. Ghosh N. (2005). *Management Control Systems*, New Delhi;
18. Goetsch L. David, Stanley B. Davis (2009). *Quality Managment for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*, 6<sup>th</sup> (Sixth) Edition;
19. Hubert, C. (2000) . *Knowledge management: A Guide for Your Journey to Best-Practice Processes*;
20. Heleta Milenko (2008). *Menadzment Kvaliteta* , Univerzitet Singidunum;
21. James R. Evans, James W. Dean (2002) . *Total Quality Management* , 3<sup>rd</sup> (Third) edition;
22. Kenneth Merchant, Wim Van der Stede (1998) . *Management control systems, Performance Measurment, Evaluation and Incentives*;
23. Кралев, д-р Тодор, Наумовска, д-р Лидија (2008) . *Основи на менаџмент*, Европски Универзитет , Скопје;
24. Larson Erik (2010) . *Project Management, The Managerial Process*, 5<sup>th</sup> (Fifth) edition;
25. Mathis L. Robert , Jackson H. John (2010) . *Human Resource Management*, 13<sup>th</sup> Edition;
26. Marucs A. Alfred (2009). *Management Strategy: Achieving Sustained Competitive Advantage*, 2<sup>nd</sup> (Second) Edition;
27. Marucs A. Alfred (2009). *Winning Moves: Cases in Strategic Management* ;
28. Мицески, Т. (2009) . *Менаџмент*, Авторизиран материјал, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
29. Наумовска Лидија (2008) . *Менаџмент на човечки ресурси*, Европски Унверзитет- Скопје;
30. Omachonu K. Vincent, Ross E. Joel (2004). *Principles of Total Quality*, 3<sup>rd</sup> (Third) Edition;
31. Pfeffer Jeffrey, Salancik R. Gerald (2003) . *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective* ;
32. Page Susan (2010) . *The Power of Business Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Efectiveness, Efficiency and Adabtability* ;
33. Robbins, P. Stephen & Coltar, Mary (1996) . *Management*, Prentice Hall, international, inc. New Jersey ;

34. Rothaermel T. Frank (2012). *Strategic Management: Concepts*, 1<sup>st</sup> (First) Edition;
35. Темјановски Ристе (2012). *Методологија на научно-истражувачка работа*, Економски факултет - Штип;
36. Yaverbaum, E. (2004). *Management strategies*, Leadership secrets of the world's most successful CEOs, Kaplan Business;
37. W. Griffin, R. (2010). Principles of management, Series of achievements of students;
38. Will, C. L. H. & Jones, R. G. (2008) . *Essentials of strategic management*, 3<sup>rd</sup> (Third) edition;
39. Шуклев Бобек (2001). *Стратегиски Менаџмент*, 2ро Издание.

## ПРИЛОГ 1

### Анкетен прашалник

*Почитувани,*

Овој анкетен прашалник е изготвен за научно-истражувачки цели. Истиот е анонимен и овозможува слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, заокружете **само еден** од понудените одговори.

1. Дали Вие како менаџер сметате дека правилно се врши контролата во Вашата организација?
  1. Да
  2. Не
  3. Без одговор
2. Дали при процесот на контролирање, сите вработени се третирали подеднакво?
  1. Да
  2. Не
  3. Без одговор
3. Дали сметате дека со Вашата контрола се влијае на успешноста на работењето на организацијата?
  1. Да
  2. Не
  3. Без одговор
4. Дали Вие како менаџер сметате дека вршите прекумерна контрола на вработените ?
  1. Да
  2. Не
  3. Без одговор
5. Дали Вашето контролирање придонесува за подобрување на ефикасноста и ефективното на работењето?

1. Да
  2. Не
  3. Без одговор
6. Дали при процесот на контролирање користите правилни методи за проценка и решавање на проблемите?
1. Да
  2. Не
  3. Без одговор
7. Дали во Вашата организација ги имате воведено стандардите за целосен квалитет?
1. Да
  2. Не
  3. Без одговор
8. Дали по процесот на контрола и укажувањето на проблемите, сметате дека се врши правилна превенција и корекција од страна на вработените?
1. Да
  2. Не
  3. Без одговор
9. Дали во Вашата организација се врши подобрување на пристапите на контрола?
1. Да
  2. Не
  3. Без одговор
10. Дали сметате дека досега спроведените контроли се покажале успешни?
1. Да
  2. Не
  3. Без одговор

*Ви благодариме за соработката*

## ПРИЛОГ 2

*Почитувани,*

Овој анкетен прашалник е изготвен за научно-истражувачки цели. Истиот е анонимен и овозможува слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, заокружете **само еден** од понудените одговори.

1. Дали Вие како вработен, сметате дека правилно се врши контролата во Вашата организација?
  1. Да
  2. Не
  3. Без одговор
2. Дали при процесот на контролирање, сметате дека сте третираны подеднакво од страна на менаџерите?
  1. Да
  2. Не
  3. Без одговор
3. Дали сметате дека со контролата која се врши на Вас, се влијае на успешноста на работењето на организацијата?
  1. Да
  2. Не
  3. Без одговор
4. Дали сметате дека Ви се врши прекумерна контрола од менаџерите?
  1. Да
  2. Не
  3. Без одговор
5. Дали процесот на контролирањето придонесува за подобрување на ефикасноста и ефективноста на работењето?
  1. Да
  2. Не
  3. Без одговор

6. Дали Вие како вработен, сметате дека во процесот на контролирање се користат правилни методи за проценка и решавање на проблемите од страна на менаџерите?

1. Да
2. Не
3. Без одговор

7. Дали во Вашата организација се воведени стандардите за целосен квалитет?

1. Да
2. Не
3. Без одговор

8. Дали по процесот на контрола и укажувањето на проблемите, сметате дека правилно ги вршите превенциите по проблемите?

1. Да
2. Не
3. Без одговор

9. Дали сметате дека во Вашата организација се врши подобрување на пристапите на контрола?

1. Да
2. Не
3. Без одговор

10. Дали сметате дека досега спроведените контроли се покажале успешни?

1. Да
2. Не
3. Без одговор

*Ви благодариме за соработката*